

# ***Reestructuración y apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A. en Venezuela, Estado Táchira.***

**Restruturacion e apertura do Centro Agro Turístico  
Posada de las Amazonas no Estado de Táchira en  
Venezuela**

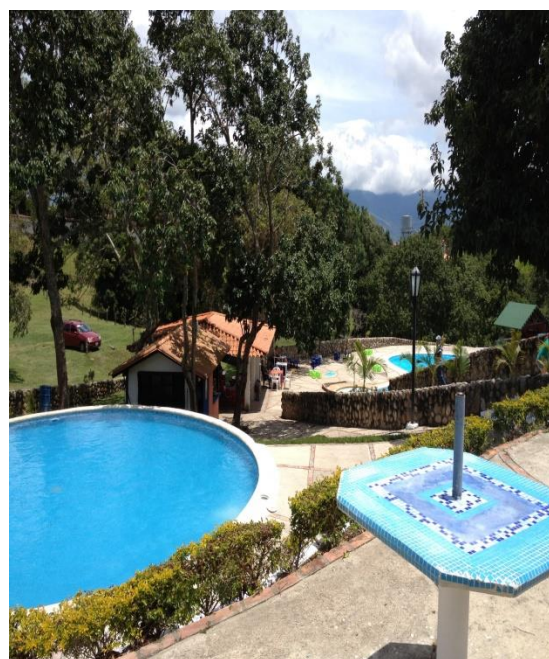
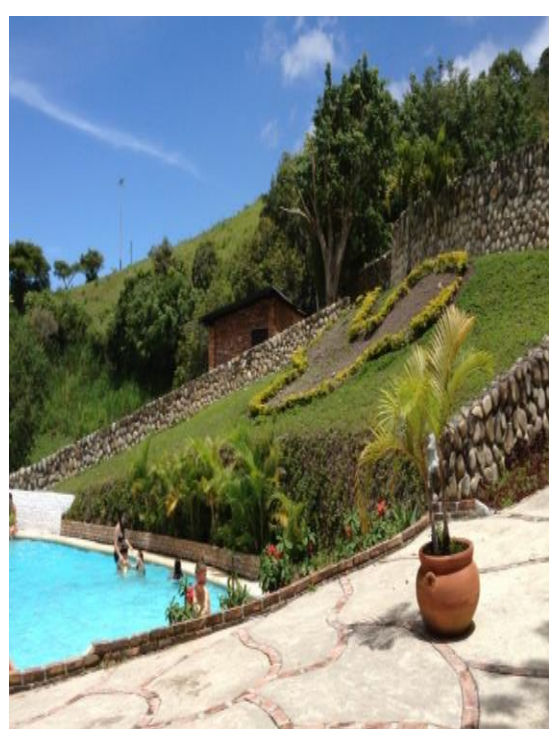
**Restoration and opening of the " Centro Agro Turístico  
Posada Las Amazonas 144 C.A." in San Cristóbal, Táchira  
state, Venezuela.**



**Máster Oficial en Dirección  
Integrada de Proyectos  
Curso 2015-2016**

**TUTORES: Arturo Nieto  
Oscar García**

**María Andreina Ramírez Cid**



	Índice de Contenido	Pág.
1	Resumen.....	5
2	Contextualización y Justificación.....	6
2.1	Introducción.....	6
2.2	Justificación.....	6
2.3	Descripción del Proyecto.....	9
2.4	Ciclo de vida.....	10
3	Desarrollo del Plan para la Dirección del Proyecto.....	11
3.1	<b>GRUPO DE PROCESOS DE INICIO</b> .....	11
3.1.1	Gestión de La Integración.....	11
3.1.1.1	Acta de Constitución del Proyecto.....	11
3.1.2	Gestión de los Interesados del Proyecto.....	16
3.1.2.1	Identificación de los Interesados del proyecto.....	16
3.2	<b>GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN</b> .....	19
3.2.1	Gestión de la Integración del Proyecto.....	19
3.2.1.1	Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.....	19
3.2.2	Gestión del Alcance del Proyecto.....	20
3.2.2.1	Planificar La Gestión del Alcance del Proyecto.....	20
3.2.2.2	Recopilar Requisitos.....	21
3.2.2.3	Definir el Alcance.....	27
3.2.2.4	Creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	30
3.2.3	Gestión del Tiempo del Proyecto.....	33
3.2.3.1	Planificar la Gestión del Cronograma.....	33
3.2.3.2	Definir las actividades.....	33
3.2.3.3	Secuenciar las actividades.....	37
3.2.3.4	Estimar los recursos de las actividades.....	38
3.2.3.5	Estimar la duración de las actividades.....	39
3.2.3.6	Desarrollar el Cronograma.....	46
3.2.4	Gestión de los Costos del Proyecto.....	46
3.2.4.1	Planificar la Gestión de los Costos.....	46
3.2.4.2	Estimar los Costos.....	46
3.2.4.3	Determinar el Presupuesto.....	69
3.2.5	Gestión de la Calidad.....	69
3.2.5.1	Planificar la Gestión de la Calidad.....	69
3.2.6	Gestión de los Recursos Humanos.....	72
3.2.6.1	Planificar la Gestión d los Recursos Humanos.....	72
3.2.7	Gestión de las Comunicaciones.....	80
3.2.7.1	Planificar la Gestión de las Comunicaciones.....	80
3.2.8	Gestión de los Riesgos.....	83
3.2.8.1	Planificar la Gestión de los Riesgos.....	83
3.2.8.2	Identificación de los Riesgos.....	84
3.2.8.3	Análisis Cualitativo de los Riesgos.....	86
3.2.8.4	Análisis Cuantitativo de los Riesgos.....	90
3.2.8.5	Planificar la respuesta de los Riesgos.....	90
3.2.9	Gestión de las Adquisiciones.....	94
3.2.9.1	Planificar la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	94

3.2.10	Gestión de los interesados del proyecto.....	95
3.2.10.1	Planificar la Gestión de los Interesados.....	95
<b>3.3</b>	<b>GRUPOS DE PROCESOS DE EJECUCIÓN.....</b>	<b>96</b>
3.3.1	Gestión de la Integración del Proyecto.....	96
3.3.1.1	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.....	97
3.3.2	Gestión de la Calidad del Proyecto.....	98
3.3.2.1	Realizar el Aseguramiento de la Calidad.....	98
3.3.3	Gestión de los Recursos Humanos.....	100
3.3.3.1	Adquirir el equipo de proyecto.....	100
3.3.3.2	Desarrollar el equipo de proyecto.....	100
3.3.3.3	Dirigir el equipo de proyecto.....	101
3.3.4	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	102
3.3.4.1	Gestionar las Comunicaciones.....	102
3.3.5	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	102
3.3.5.1	Efectuar las Adquisiciones.....	102
3.3.6	Gestión de los Interesados del Proyecto.....	103
3.3.6.1	Gestionar la participación de los interesados.....	103
<b>3.4</b>	<b>GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.....</b>	<b>103</b>
3.4.1	Gestión de la Integración del Proyecto.....	103
3.4.1.1	Supervisar y Controlar el Proyecto.....	104
3.4.1.2	Seguimiento y control del trabajo del Proyecto.....	104
3.4.1.3	Realizar el Control Integrado de Cambios.....	104
3.4.2	Gestión del Alcance del Proyecto.....	105
3.4.2.1	Validar el Alcance.....	105
3.4.2.2	Controlar el Alcance.....	105
3.4.3	Gestión del Tiempo del Proyecto.....	106
3.4.3.1	Controlar el Cronograma.....	106
3.4.4	Gestión de los Costos del Proyecto.....	106
3.4.4.1	Controlar los Costes del Proyecto.....	106
3.4.5	Gestión de la Calidad del Proyecto.....	107
3.4.5.1	Control de la Calidad.....	107
3.4.6	Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.....	107
3.4.6.1	Controlar las Comunicaciones.....	107
3.4.7	Gestión de los Riesgos del Proyecto.....	108
3.4.7.1	Controlar los Riesgos.....	108
3.4.8	Gestión de Las Adquisiciones del Proyecto.....	108
3.4.8.1	Controlar Las Adquisiciones.....	108
3.4.9	Gestión de los Interesados del Proyecto.....	109
3.4.9.1	Controlar la participación de los Interesados.....	109
<b>3.5</b>	<b>GRUPOS DE PROCESOS DE CIERRE.....</b>	<b>109</b>
3.5.1	Gestión de la Integración del Proyecto.....	109
3.5.1.1	Cerrar el Proyecto.....	109
3.5.2	Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	109
3.5.2.1	Cerrar las Adquisiciones.....	110
4	Conclusiones.....	111
5	Referencias Bibliográficas.....	112
6	Anexos.....	113

## Índice de Tablas y Figuras

Tabla		Pág
1	Descripción de las Instalaciones del Club Las Amazonas.....	6
2	Identificación de la Competencia.....	7
3	Análisis DAFO.....	8
4	Propuesta de Mejora para el Club Las Amazonas.....	9
5	Identificación de los Interesados del Proyecto.....	17
6	Matriz de Requisitos.....	21
7	Entregables del Proyecto.....	30
8	Desglose de actividades.....	33
9	Clasificación de personal.....	38
10	Duración de las actividades.....	40
11	Festivos Estado Táchira, Venezuela.....	45
12	Desglose de Sueldos bajo políticas establecidas en Venezuela.....	48
13	Nómina mensual prevista Club Las Amazonas.....	49
14	Estimación de costes.....	50
15	Presupuesto Publicidad.....	66
16	Presupuesto mobiliario.....	66
17	Presupuesto Decoración Inauguración.....	67
18	Estimación Ingresos mensuales.....	67
19	Presupuesto sin reservas.....	69
20	Desglose de presupuesto total.....	69
21	Línea base de Calidad del Proyecto.....	70
22	Métrica de Calidad.....	70
23	Códigos Matriz de Asignación de Responsabilidades.....	73
24	Matriz de Asignación de Responsabilidades.....	74
25	Criterios de Adquisición de Personal.....	75
26	Criterios de Liberación y Aceptación.....	78
27	Matriz de las Comunicaciones.....	82
28	Distribución de la Información.....	82
29	Identificación de los Riesgos del Proyecto.....	86
30	Intervalos de Riesgo.....	87
31	Matriz de Probabilidad e Impacto.....	88
32	Análisis Cuantitativo Riesgos Inaceptables.....	90
33	Matriz de Riesgo.....	91
34	Matriz de Poder Vs. Influencia de los Interesados del Proyecto.....	96
34	Criterios de Calidad de Construcción.....	99
35	Criterios de Calidad de Rehabilitación.....	99
36	Criterios de Adquisición Equipo de Proyecto.....	100
37	Nomenclatura índices de evaluación y comparación.....	106
Fig.		
1	Ciclo de Vida del Proyecto.....	11
2	Ubicación Estado Táchira.....	18
3	Gestión del Alcance.....	20
4	Recopilación de Requisitos.....	21
5	Resumen Ciclo de Vida del Proyecto.....	28
6	Estructura de Desglose de Trabajo.....	32

7	Informe del trabajo estimado de los recursos.....	39
8	Estimación Ingresos y Gastos Las Amazonas (1 año).....	68
9	Gestión de la Calidad.....	72
10	Estructura Organizativa del Proyecto.....	73
11	Planificación Gestión de los Riesgos.....	84
12	Estructura de Desglose de Riesgos.....	85
13	Matriz de Probabilidad e Impacto.....	87
14	Gestión de la Integración.....	87

## 1. Resumen

El presente Trabajo Fin de Máster, busca colocar en práctica los conocimientos sobre la metodología de Dirección Integrada de Proyectos adquiridos durante el curso 2015-2016 para realizar la *“Reestructuración y Apertura del Centro Agro turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A. en San Cristóbal Estado Táchira Venezuela”*. El proyecto constará de una sola fase que incluirá los grupos de proceso de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Con ayuda de la metodología DIP se establecerán todas las pautas necesarias para generar un proyecto que pueda ser entendido y comprendido fácilmente por todos los involucrados, garantizando así la prueba de las habilidades del alumno como futuro Director de Proyectos, utilizando y aplicado las herramientas necesarias que promuevan el desarrollo eficiente de todos los recursos requeridos así como el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Palabras Clave:** Reestructuración, Apertura, Club Las Amazonas, Director de Proyecto.

This Master's thesis, seeks to put into practice the knowledge on the methodology of Integrated Project Management acquired during the course 2015-2016 for the "Restructuring and Opening of Agro center Tourist Club Posada Las Amazonas 144 C.A. in San Cristobal Táchira State Venezuela ". The project will consist of a single phase which will include groups start up, planning, implementation, monitoring and controlling and closing.

Using the DIP methodology all necessary guidelines to build a project that can be understood and easily understood by all involved, thus ensuring the test the student's skills as future Project Manager, using and implemented the necessary tools will be established to promote the efficient development of all the resources required and the fulfillment of the objectives.

**Keywords:** Restoration, Opening, Club Las Amazonas, Project Manager.

A presente tese ten como obxectivo poñer en práctica os coñecementos sobre a metodoloxía da Dirección Integrada de Proxectos adquiridos durante o curso 2015-2016 para realizar a *Reestructuración e Apertura do Centro Agroturístico “Posada Club Las Amazonas” 144 C.A. en San Cristóbal, Estado Táchira, Venezuela*. O proxecto constará dunha soa fase que incluirá os grupos do proceso de comezo, planificación, execución, seguimento e control e peche.

Coa axuda da metodoloxía DIP, estableceranse todas as pautas necesarias para xerar un proxecto quen de ser entendido e comprendido de xeito doado por todos os vencellados, garantindo así a proba de habilidades do alumno como futuro Director de Proxectos, facendo uso e aplicación das ferramentas necesarias que promovan o desenrolo eficiente de todos os recursos requeridos, así como o cumprimento dos obxectivos plantexados.

**Keywords:** Reestructuración , Apertura, Club Las Amazonas, Director de Proxectos.

## 2 Contextualización y Justificación

### 2.1 Introducción

Tras un año fuera de funcionamiento, surge la necesidad por parte de la Gerencia del Club Las Amazonas de iniciar nuevamente su actividad laboral en el sector turístico, sin embargo no desarrollando la misma como lo hizo durante los tres años consecutivos anteriores, puesto que se consideró que su orientación no satisfacía las necesidades para las que el club había sido concebido principalmente, desviación que ocasionó un declive progresivo de la demanda, así como un mal aprovechamiento de las instalaciones, lo que concluyó en un cese temporal de sus servicios.

El presente proyecto “Reestructuración y apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A., en San Cristóbal Estado Táchira, Venezuela” nace con la finalidad de adecuar las instalaciones y el funcionamiento, así como la definición del Club como oportunidad de negocio para su posterior apertura, aplicando la metodología DIP (Dirección Integrada de Proyectos) impartida durante el curso académico 2015/2016. La duración máxima propuesta para el desarrollo del proyecto será de 19 meses, cualquier propuesta de mejora debe adecuarse a esta restricción, de lo contrario será descartada, de igual manera por la ubicación geográfica, el club deberá estar en funcionamiento antes del mes de Julio del año 2018, por consiguiente el adecuado empleo de la metodología de trabajo de la Dirección Integrada de Proyectos será fundamental para cumplir con los objetivos planteados. Debido a todas las características del proyecto, la Gerencia del Club Las Amazonas ha transmitido el encargo a la Compañía de Ingeniería y asesoramiento Cid y Ramírez C.A.

### 2.2 Justificación

El proyecto inicial surgió con la finalidad de establecer un complejo turístico ubicado a 9 kilómetros de la ciudad de San Cristóbal, con la idea de brindar un servicio de excelencia y calidad enfocado a quienes deseaban experimentar un fin de semana diferente, lleno de confort, descanso, relajación y convivencia familiar en contacto con la naturaleza, por medio de instalaciones diseñadas especialmente para lograrlo, las cuales se ejecutaron y cuenta hoy en día con:

Tabla 1. Descripción de las instalaciones del Club Las Amazonas

Instalaciones actuales	Características	Estado
<b>Restaurante “El picadero”</b>	Capacidad para 200 comensales, 2 aseos internos	Requiere de limpieza, pintura y mantenimiento del mobiliario
<b>Bar panorámico</b>	Una sola barra con capacidad para 40 personas, 2 aseos internos	Requiere de limpieza, pintura y mantenimiento del mobiliario



<b>Piscinas</b>	Adultos: largo de 17 m y 0,6 - 1,6 m de profundidad Niños: diámetro de 9 m y 0,70 m de profundidad	Requieren de pintura, cambio de cerámica en el área de las escaleras, mantenimiento del sistema de bombeo y la incorporación de un dispositivo clorificador
<b>Kiosko de comida rápida</b>	Capacidad para 100 comensales	Requiere de limpieza, pintura y mantenimiento del mobiliario
<b>Áreas verdes</b>	Dos Hectáreas	Requieren de paisajismo en ubicaciones puntuales.
<b>Parking</b>	Capacidad para 400 vehículos	Limpieza
<b>Vialidad interna</b>	1500 m	Adecuada

Nota. Elaboración propia. (2016)

Sin embargo, tal y como se indica en el resumen, durante tres años consecutivos, las Amazonas baso su idea de negocio entorno al uso y disfrute de piscinas para niños y adultos, ofreciendo una gastronomía limitada a esa área específica del club, dejando el resto de las instalaciones fuera de funcionamiento. Al adaptarse a los cambios exigidos por el entorno, inició un declive progresivo de la demanda de sus servicios, no por mala calidad del mismo o sus instalaciones, si no por el bajo poder adquisitivo de los clientes a los que se había dedicado a captar durante su periodo de funcionamiento. A partir de este punto de inflexión, la gerencia del club las amazonas, decidió suspender temporalmente su actividad laboral, con el objetivo de considerar un ajuste y lograr el enfoque de negocio para el que había sido concebido realmente, donde se realice un mejor aprovechamiento de las instalaciones del mismo.

Durante su periodo fuera de funcionamiento, el sector turístico siguió creciendo, especialmente en la zona de sus alrededores, contando hoy en día con cuatro complejos establecidos como se muestra a continuación en la *Tabla 2*.

Tabla 2. Identificación de la Competencia

Competencia	Servicio	Distancia (min)	
		Ciudad	Las Amazonas
<b>Floryana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Restaurante</li> <li>✓ Salón de fiesta</li> <li>✓ Zoológico de contacto</li> <li>✓ Piscina</li> <li>✓ Áreas deportivas</li> </ul>	40	10
<b>Los Potrillos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Club de Eventos</li> </ul>	20	15
<b>El Ventisquero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hospedaje</li> <li>✓ Restaurante</li> <li>✓ Salón de fiesta</li> </ul>	45	10

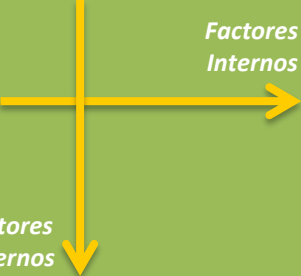


<b>Agua Miel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Hospedaje</li> <li>✓ Restaurante</li> <li>✓ Salón de fiesta</li> </ul>	30	5
------------------	---	----	---

Nota. Elaboración propia (2016)

Los cuales satisfacen parte de la demanda del sector, siendo el más estable Floryana, puesto que presenta más variedad y organización que el resto de la competencia, no obstante el club las amazonas tiene la oportunidad de incorporarse nuevamente al mercado con unas instalaciones y servicio competitivos tal y como se expone en el análisis DAFO de la *Tabla 3*.

Tabla 3. *Análisis DAFO*

	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Ubicación próxima a la ciudad</p> <p>F2. fácil acceso a las instalaciones</p> <p>F3. Cuenta con la mayor parte de infraestructura</p> <p>F4. Hectáreas vírgenes aprovechables</p> <p>F5. Amplios espacios naturales</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Falta de organización y enfoque</p> <p>D2. Desconocimiento de su existencia por parte de la población</p> <p>D3. Parte de las instalaciones se encuentran deterioradas</p> <p>D4. Inadecuado aprovechamiento de las instalaciones</p>
	<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>O1.</b> Necesidades de recreación y relajación por parte de la población por la constante exposición a situaciones complicadas en el país.</p> <p><b>O2.</b> Tendencia de crecimiento del sector turístico</p> <p><b>O3.</b> Establecer convenios con el gobierno regional que fomenten la actividad turística en la zona</p> <p><b>O4.</b> Incentivar el comercio de la localidad, diversificando la economía y la calidad de vida de la población.</p>	<p><b>D1O1.</b> Con el apoyo de los medios de comunicación se lograría dar a conocer a la comunidad tachirense el Club, sus instalaciones y los servicios ofrecidos.</p> <p><b>D1D4O2.</b> Realizando un enfoque adecuado y estableciendo un funcionamiento que aproveche las oportunidades, el club no tendría problemas para posicionarse en el mercado.</p> <p><b>D3O4O3.</b> Las instalaciones del Club Las Amazonas solo requieren de recuperación y mejoras leves en algunos casos.</p>

<p><b>Amenazas</b></p> <p><b>A1.</b> Invasiones</p> <p><b>A2.</b> Ingreso de nuevos competidores al sector turístico y competencia existente</p> <p><b>A3.</b> Cambio en las políticas nacionales de turismo que puedan afectar el progreso del Complejo</p>	<p><b>F1F2F3F4F5A1.</b> Posibles invasiones o expropiaciones por mantener tantas hectáreas sin uso alguno con dichas instalaciones.</p> <p><b>F1F2F3F4F5A2.</b> Respecto a la competencia en infraestructura es la más prometedora.</p> <p><b>F2F3F4A3.</b> Interés por parte del gobierno en fomentar y desarrollar criterios de calidad orientados a la preservación del destino turístico y a la capacidad de satisfacción del turista.</p>	<p><b>DA.</b> Con una planificación de reuniones mensuales, para realizar un seguimiento y control del funcionamiento así como para la organización de eventos y promociones en las instalaciones del club, se pueden solventar parte de sus problemas.</p> <p>Fomentar una filosofía de mejora continua, enfocados en la satisfacción de las necesidades del cliente.</p>
--	--	--

Nota. Elaboración propia (2016)

Su fácil acceso al igual que sus amplios espacios naturales aprovechables representan las ventajas competitivas más fuertes, puesto que al realizar la recuperación de algunas áreas y la incorporación de nuevas, junto con servicios adicionales (*ver Tabla 4*), se podrá hacer frente a la competencia y reinventar su propuesta de valor, donde combinados estratégicamente con las instalaciones existentes, harán prevalecer el color de los jardines y las áreas verdes, garantizando así un ambiente cálido y agradable para todos los visitantes

Tabla 4. *Propuestas de mejora para el Club Las Amazonas*

Propuesta	Ventaja
<b>Salón “El turrión”</b>	Espacio aprovechable de 1200 m <sup>2</sup>
<b>Terraza “Los Aperos”</b>	Remodelación del Almacén
<b>Caminerías, Paisajismo y rutas a caballo</b>	2 hectáreas disponibles
<b>Servicio de organización de eventos</b>	Cuenta con el mobiliario adecuado para asistir eventos con capacidad para 300 personas
<b>Escuela de equitación</b>	Existencia de la cuadrilla de caballos y profesionales para desempeñar la actividad

Nota. Elaboración propia (2016)

De igual manera, fomentar el turismo es un objetivo en común para los complejos ubicados en esa zona, por lo tanto establecer una relación con la finalidad de mantener e incrementar dicha afluencia de clientes, marca el punto de partida para una posible estrategia en conjunto.

## 2.3 Descripción del Proyecto

El presente proyecto se desarrollará en el Llanito Estado Táchira, Venezuela, con el objetivo de reactivar tanto las instalaciones como el servicio ofrecido por el Club las Amazonas a partir de una

recuperación y incorporación de mejoras, las cuales permitan plantear una propuesta de valor frente a la competencia presente en el sector, aprovechando sus fortalezas y estableciendo un enfoque claro en la orientación del negocio, considerando como lineamiento principal la satisfacción del cliente.

Con la finalidad de plantear las propuestas de mejora se tienen a disposición dos hectáreas de terreno aprovechables al igual que la existencia de una cuadrilla de caballos, adicionalmente se parte de la premisa de poder realizar remodelaciones al almacén. Tomando en cuenta que la mayor parte de la infraestructura se encuentra hecha, se pretende plantear ideas que complementen al club y no realizar cambios a gran escala; el proyecto busca hacer una buena gestión de las instalaciones actuales y generar propuestas adecuadas para garantizar un funcionamiento óptimo. Dentro de los objetivos se incluye gestionar el financiamiento del 40% del proyecto ante la entidad financiera seleccionada en el país de origen, establecer normas y políticas de funcionamiento, al igual que doce meses de evaluación y aseguramiento de la calidad donde se analizará y evaluará la evolución del club como idea de negocio, de igual forma, la rehabilitación y la incorporación de mejoras se realizará por medio de una subcontrata.

## 2.4 Ciclo de vida del Proyecto

Por ser un sistema dinámico, el proyecto presenta un ciclo de vida, el cual, para facilitar la gestión, se divide en fases sucesivas con una secuencia lógica, al final de las cuales se obtienen entregables intermedios tangibles y verificables, que deben ser aprobados antes de iniciarse la siguiente fase, puesto que estos serán sus respectivos INPUTS, conduciendo así al logro de los objetivos del proyecto. Con una clara definición del ciclo de vida, se incrementan las probabilidades de cumplimiento en los plazos establecidos del proyecto, debido que será una de las entradas para la gestión del tiempo, por consiguiente el ciclo de vida de este Proyecto se compone de la siguiente manera:

*Fase única:* una única fase que contiene los cinco grupos de procesos, es decir, Grupo de Procesos de Iniciación, que son el desarrollar el acta de constitución del proyecto y posteriormente, el enunciado del alcance del mismo, también se incluyen y se desarrollan los Grupos de Procesos de planificación y ejecución, así como el Grupo de Procesos de Cierre, que son el cierre del proyecto y del contrato.

Se trata de un proyecto de reestructuración y incorporación de mejoras para reinventar la propuesta de valor de un centro agro turístico ya existente en El Llanito estado Táchira, Venezuela, que realizó un cese temporal de sus servicios como fue mencionado anteriormente, la duración máxima del proyecto será de 19 meses a partir de la firma del Acta de Constitución, los periodos de inversión de capital no podrán superar los primeros 6 meses del proyecto debido a la inflación presente en el país, los 12 meses restantes serán de evaluación y aseguramiento de la calidad del Club como idea de negocio, se finalizara con un informe luego de dicho tiempo, donde se evaluará el alcance los objetivos del proyecto así como las respuestas del usuario para posibles proyectos futuros.



Figura 1. Ciclo de vida del proyecto. Elaboración propia. (2016)

### 3.1 GRUPO DE PROCESOS DE INICIO

Los procesos de iniciación definirán el alcance inicial, interesados tanto internos como externos, restricciones y supuestos del proyecto, aunado a esto, tienen como finalidad facilitar la autorización formal para dar inicio al proyecto a través de los documentos que se muestran a continuación

#### 3.1.1 Gestión de la Integración del Proyecto

##### 3.1.1.1 Acta de Constitución

Este proceso permite desarrollar un documento denominado Acta de Constitución del proyecto, el cual autoriza formalmente el inicio del mismo y le otorgará al director de proyectos la autoridad para emplear los recursos necesarios con el propósito de llevar a cabo la solicitud del cliente. A continuación se muestra el modelo del Acta de Constitución para el presente proyecto:

Acta de Constitución del Proyecto			
Nombre del proyecto	Reestructuración y apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A., en San Cristóbal Estado Táchira, Venezuela		
Código del proyecto	TFM_20152016_01		
Código del cliente	TFM_2016_C1		
Fecha de realización	22 de marzo de 2016		
Evaluación	Nombre	Fecha	Firma
Realizado por	Ramírez C, María A.		
Revisado por	Jaimes, Luis O.		
Aprobado por	Gerencia del Club Las Amazonas, Director de proyecto		

Objetivos del Proyecto	Interesados del proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Generar una propuesta de valor acorde a los requisitos exigidos por el cliente donde se tenga como base la relación costo beneficio</li> <li>✓ Realizar las reformas y recuperaciones del club las amazonas en un periodo no mayor de 6 meses</li> <li>✓ Formalizar la apertura al público antes del mes de Agosto del año 2017</li> <li>✓ Cumplir los plazos establecido para el proyecto</li> </ul>	Cargo	Nombre	Contacto
	Oficina Director de Proyecto	Consultora Cid y Ramírez C.A	<a href="mailto:Consulcidyra@gmail.com">Consulcidyra@gmail.com</a>
	Director de Proyecto	Ramírez C, María A.	<a href="mailto:andreinaramirezcid@gmail.com">andreinaramirezcid@gmail.com</a>
	Gerencia Club Las Amazonas	Jaimes, Luis Omar	<a href="mailto:Lasamazonas@gmail.com">Lasamazonas@gmail.com</a>
	Oficina de financiamiento	Oficina CrediTurismo Banco de Venezuela	

Alcance y Ciclo de Vida del Proyecto
<p><b>Alcance</b></p> <p>El objetivo del proyecto consiste en reactivar tanto las instalaciones como el servicio ofrecido por el Club las Amazonas a partir de una recuperación he incorporación de mejoras, las cuales permitan plantear una propuesta de valor frente a la competencia presente en el sector, aprovechando sus fortalezas y estableciendo un enfoque claro en la orientación del negocio, considerando como lineamiento principal la satisfacción del cliente.</p> <p>Dentro de los objetivos se incluye gestionar el financiamiento del 40% del proyecto ante la entidad de CrediTurismo del Banco de Venezuela, establecer normas y políticas de funcionamiento, al igual que doce meses de gestión operativa donde se analizará y evaluara la evolución del club como idea de negocio.</p> <p><b>Ciclo de vida</b></p>

Por ser un sistema dinámico, el proyecto presenta un ciclo de vida, el cual, para facilitar la gestión, se divide en fases sucesivas con una secuencia lógica, al final de las cuales se obtienen entregables intermedios tangibles y verificables, que deben ser aprobados antes de iniciarse la siguiente fase, puesto que estos serán sus respectivos INPUTS, conduciendo así al logro de los objetivos del proyecto. Con una clara definición del ciclo de vida, se incrementan las probabilidades de cumplimiento en los plazos establecidos del proyecto, debido que será una de las entradas para la gestión del tiempo, por consiguiente el ciclo de vida de este Proyecto se compone de la siguiente manera:

Fase única: una única fase que contiene los cinco grupos de procesos, es decir, Grupo de Procesos de Iniciación, que son el desarrollar el acta de constitución del proyecto y posteriormente, el enunciado del alcance del mismo, también se incluyen y se desarrollan los Grupos de Procesos de planificación y ejecución, así como el Grupo de Procesos de Cierre, que son el cierre del proyecto y del contrato.

Se trata de un proyecto de reestructuración he incorporación de mejoras para reinventar la propuesta de valor de un centro agro turístico ya existente en El Llanito estado Táchira, Venezuela, que realizó un cese temporal de sus servicios como fue mencionado anteriormente, la duración máxima del proyecto será de 19 meses a partir de la firma del Acta de Constitución, los periodos de inversión de capital considerable no podrá superar los primeros 6 meses del proyecto debido a la inflación presente en el país, se finalizara con un informe luego de un año de funcionamiento, donde se evaluara el alcance los objetivos del proyecto así como las respuestas del usuario para posibles proyectos futuros.

#### Supuestos y Restricciones de partida

##### Restricciones

- ✓ La duración máxima establecida para el desarrollo del proyecto será de 19 meses, donde la inversión de capital superior debe realizarse durante los primeros seis meses del proyecto, los 12 meses restantes pueden considerar inversiones leves y aseguramiento de la calidad del servicio.
- ✓ La apertura debe llevarse a cabo antes del mes de Agosto del año 2017.
- ✓ El 40% del proyecto será financiado mediante la tramitación de un crédito ante la oficina de CrediTurismo del Banco de Venezuela.
- ✓ Para la apertura del club todas las instalaciones deben encontrarse terminadas y adecuadas para ofrecer un servicio óptimo.
- ✓ Cualquier modificación que pueda surgir durante la ejecución del proyecto que implique una

desviación de la línea base en términos de tiempo, coste y dinero será evaluada por el equipo de proyectos y aprobada por el cliente asumiendo las respectivas penalizaciones.

**Supuestos**

- ✓ Se debe respetar el cronograma establecido para el desarrollo de las actividades del proyecto.
- ✓ Se trabajaran jornadas laborales diurnas de lunes a viernes de 8 am a 5 pm durante la ejecución de la recuperación he incorporación de mejoras.
- ✓ El Club funcionara solo sábados, domingos y días festivos de 10 am a 7 pm con posibilidad de ampliar el servicio al público los días viernes.
- ✓ Parte del personal que se reclutara para el diseño y ejecución de las mejoras serán alumnos de último semestre que posean los requisitos para realizar su trabajo fin de grado
- ✓ La oficina de eventos funcionara de lunes a viernes en jornada laboral diurna de 8 am a 5 pm.
- ✓ La Escuela de equitación mantendrá un horario flexible de acuerdo a la cantidad de alumnos inscritos.
- ✓ Se realizaran reuniones mensuales de seguimiento y control donde participará activamente la Gerencia del Club las amazonas.

Equipo de Proyectos	Entregables
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Director de proyecto</li> <li>✓ Ingeniero Civil</li> <li>✓ Arquitecto</li> <li>✓ Técnico en paisajismo</li> <li>✓ Responsable de compras</li> <li>✓ Responsable administrativo y financiero</li> <li>✓ Responsable de Marketing</li> <li>✓ Responsable Logístico</li> <li>✓ Responsable de Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acta de Constitución del proyecto</li> <li>Renovación de la documentación necesaria para la apertura</li> <li>Comunicación de aprobación del Crédito solicitado</li> <li>Planos de las nuevas incorporaciones</li> <li>Plan de recuperación de las instalaciones</li> <li>Constancia de culminación de recuperación de las instalaciones existentes</li> <li>Constancia de culminación de remodelación del almacén para establecer la terraza "Los Aperos</li> <li>Constancia de culminación del salón "El turrión"</li> <li>Registro de la plantilla laboral seleccionada</li> <li>Propuesta de apertura</li> <li>Plan de marketing</li> <li>Informe de resultados</li> <li>Acta de cierre del proyecto</li> </ul>
Cronograma de Hitos	
Hitos	Fecha
Firma del Acta de Constitución	08-11-2016
Deposito del 40% del coste del proyecto	08-11-2016



Renovación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de comercio</li> <li>• Solvencia de Seguridad Social</li> <li>• Permisos Sanitarios</li> <li>• Patente de Industria y Comercio</li> <li>• Inscripción de SUNDECOP, COTATUR, SENIAT, RTN, INATUR, MINTUR</li> <li>• Solvencia de Licores</li> <li>• Inspección Protección civil</li> <li>• Ministerio del Trabajo</li> </ul>	21-12-2016
Plan de gestión del proyecto	06-12-2016
Reunión con entidad financiera para solicitud de crédito	13-12-2016
Comunicación de aprobación del Crédito solicitado	10-01-2017
Aprobación planes de Rehabilitación	
✓ Piscinas	23-12-2016
✓ Restaurante	25-01-2017
✓ Bar Panorámico	23-01-2017
✓ Caminerías	23-12-2016
Aprobación Diseño de Incorporaciones	
✓ Salón “El Turrión”	07-03-2017
✓ Terraza “Los Aperos”	07-03-2017
✓ Rutas a Caballo	27-04-2017
✓ Paisajismo	30-01-2017
✓ Establos	22-05-2017
Constancia de culminación de rehabilitación de las instalaciones existentes	23-02-2017
Constancia de culminación de remodelación del almacén para establecer la terraza "Los Aperos"	02-05-2017
Constancia de culminación de Construcción del Salón “El Turrión”	11-05-2017
Registro de la plantilla laboral seleccionada	26-05-2017
Apertura del Club al público	30-06-2017
Informe final de resultados	25-06-2018
Fin de revisión control de SyS	10-05-2017
Fin de revisión control de Calidad	25-06-2018
Documentación de cierre entregada	27-06-2018
Documentación de cierre y Acta de cierre del proyecto entregada	28-06-2018

Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Devaluación de la moneda</li> <li>✓ Incumplimiento en los plazos establecidos</li> </ul>

- ✓ No concesión del crédito
- ✓ Retrasos en la renovación de la documentación legal
- ✓ Dificultad para conseguir los materiales requeridos
- ✓ Excederse en el plazo de culminación establecido del proyecto
- ✓ Cambio en las políticas nacionales de turismo que puedan afectar el progreso del Complejo
- ✓ Robos de material o equipo durante la ejecución de la obra
- ✓ Incidentes (robos, secuestros) durante la apertura del Club y su posterior actividad laboral

Presupuesto			
PRESUPUESTO SIN RESERVAS			
Rehabilitación	Bs.	1.500.000,00	2.307,69 €
Incorporaciones	Bs.	3.500.000,00	5.384,62 €
Supervisión y control	Bs.	3.097.840,71	4.765,91 €
Saldo inicial requerido	Bs.	1.832.885,74	2.819,82 €
<b>TOTAL</b>	<b>Bs.</b>	<b>9.930.726,45</b>	<b>15.278,04 €</b>
CONTINGENCIAS DERIVADAS DE LOS RIESGOS		Bs. 1.952.490,48	3.003,83 €
CONTINGENCIAS DERIVADAS DE LA DIRECCIÓN		Bs. 595.843,59	916,68 €
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE COSTOS CON RESERVAS</b>		<b>Bs.12.479.060,51</b>	<b>19.198,55 €</b>

Aprobación del Acta de Constitución			
Cargo	Nombre	Firma	Fecha
Gerencia Club Las Amazonas	Luis O. Jaimes		08/11/2016
Director de Proyectos	María A. Ramírez C		08/11/2016

### 3.1.2 Gestión de los Interesados del Proyecto

#### 3.1.2.1 Identificación de los interesados del proyecto

Este proceso tiene como propósito la identificación de personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o verse afectados durante el desarrollo del proyecto y los posibles impactos o apoyo potencial que puedan tener sobre el mismo. A partir de dicha identificación se busca plantear estrategias para lograr una participación eficaz y controlada de los interesados identificados en las decisiones durante la ejecución del proyecto.

Es de vital importancia que tanto el Director de Proyecto como el Equipo de proyecto realicen una clara y exhaustiva identificación de los interesados internos y externos, puesto que algunos representaran un impacto negativo para el mismo convirtiendo una mala identificación en un riesgo potencial que exponga al proyecto a situaciones donde se vea afectado el plazo, el coste y el

alcance del mismo. Las comunicaciones y la colaboración constituye la columna vertebral de la estrategia de gestión efectiva de los grupos de interés, que potencialmente puede resultar en el logro de todos los objetivos del proyecto deseados, por consiguiente en la *Tabla 5* se presenta una lista de interesados involucrados para el proyecto en cuestión, donde se muestran sus expectativas y su categoría dentro del mismo.

Tabla 5. *Identificación de los Interesados del Proyecto*

	Rol	Detalles	Expectativa	Categoría
Interesados Internos	Gerencia Club Las Amazonas	Ing. Jaimes, Luis O.	Establecer al Club Las Amazonas como una oportunidad de negocio rentable.	Clave
	Director del Proyecto	Ramírez C, María A.	Cumplir con los Objetivos del proyecto.	Clave
	Equipo de proyectos	Ingeniero Civil Arquitecto Técnico en paisajismo Responsable de compras Responsable administrativo y financiero Responsable de Marketing Responsable de Calidad Técnico de SyS	Cumplir con los Objetivos del proyecto en los plazos y bajo los estándares establecidos.	Clave
	Entidad Bancaria de Financiamiento	Oficina de CrediTurismo Banco De Venezuela	Obtener la devolución del dinero solicitado al igual que la tasa de interés establecida para llevar a cabo el proyecto.	Clave
Interesados Externos	Usuarios del servicio	Ciudadanos próximos a las instalaciones	Mantener una zona residencial tranquila, evitar el congestionamiento de las vías de acceso a sus hogares, disponer de un lugar para su disfrute y relajación sin entorpecer la vida cotidiana.	Clave -
		Clientes clase Media-Alta	Disponer de un lugar donde puedan disfrutar de la convivencia familiar en contacto con naturaleza obteniendo un servicio adecuado y personalizado para ello al igual que unas instalaciones óptimas que apoyen esa necesidad.	+
	Proveedores	Maquinaria y equipos Materiales de Fabricación Mobiliario Invernaderos	Suministrar los materiales, equipos o recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto, garantizando su	Estratégico +/-

			adecuada remuneración.	
Competencia	Flroryana Los Potrillos El Ventisquero Agua Miel		Mantener su porcentaje del mercado en el sector turístico.	Estratégico  +/-
Entidades de desarrollo turístico	COTATUR (Corporación Tachirense de Turismo) INATUR (Instituto Nacional de Turismo)		Promover el desarrollo turístico a nivel Regional y Nacional	Entorno  +
Equipo de Trabajo	Profesionales Estudiantes		Lograr una fuente de trabajo estable Oportunidad de desarrollarse profesionalmente mediante la elaboración de trabajos fin de grado sobre el mejoramiento he incorporación de nuevas instalaciones para el Club.	Entorno  +

Nota. Elaboración propia. (2016)

El estado Táchira está localizado al extremo suroeste occidental del país y pertenece a la región de los Andes, siendo sus límites el estado Zulia por el norte, el estado Apure por el sur, Mérida y Barinas por el este y con Colombia por el oeste. Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística de Venezuela para el año 2011, el estado Táchira cuenta con 1.168.908 habitantes. Debido a su posición geográfica (se encuentra en el eje fronterizo colombo-venezolano), presenta uno de los flujos poblacionales más dinámicos de Latinoamérica, ya que es receptor de inmigrantes, en su mayoría procedente de Colombia



Figura 2. Censo Nacional Estado Táchira. Instituto Nacional de Estadística (2016).

En cuanto a la actividad turística, en el estado Táchira en los últimos años se ha incrementado debido en gran medida a las ferias internacionales de San Sebastián y a una serie de circuitos turísticos hacia zonas aledañas a San Cristóbal, capital del estado Táchira, la cual cuenta con 271.424 (2011) habitantes, de los cuales la población identificada como objeto de interés y uno de los principales Stakeholders para el Club Las Amazonas serán Familias y parejas de Clase Media-Alta, es decir según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística corresponde a un 85,6% de la población, sin embargo se debe tener en cuenta que la ubicación geográfica de la ciudad es estratégica y la convierte en el centro de crecimiento económico más importante de la región de los Andes, gracias al desarrollo de actividades tanto administrativas como comerciales y de servicios. Es de vital importancia aclarar que para el cálculo de los ingresos mensuales durante el primer año se utilizará la información suministrada por La Gerencia del Club Las Amazonas y el juicio de expertos cuyo análisis incluirá la población y los datos históricos del club adaptados a los clientes potenciales identificados.

### **3.2 GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN**

Engloba todos aquellos procesos necesarios para planificar y gestionar con éxito el proyecto, definiendo con su ayuda la línea base de acción para alcanzar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### **3.2.1 Gestión de la Integración del Proyecto**

Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. A partir de su elaboración y adecuada comprensión se podrán definir con claridad los requisitos y necesidades expuestos por La Gerencia del Club Las Amazonas y el Sector donde se desarrollará el Proyecto, garantizando así el cumplimiento de los requisitos y expectativas del cliente.

##### **3.2.1.1 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto**

El Director de Proyecto junto con el Equipo de proyecto serán los encargados de elaborar el Plan para la Dirección del Proyecto dentro del cual se incluirá:

- ✓ Análisis y comprensión del alcance. Esto abarca los requisitos del proyecto y del producto, criterios, supuestos, restricciones y otras influencias relativas a un proyecto y el modo en que ellas se gestionarán o abordarán dentro del proyecto para la reestructuración y apertura de Las Amazonas.
- ✓ Entender de qué manera utilizar la información identificada y transformarla luego en un plan para la dirección del proyecto con un enfoque estructurado, como se describe en la Guía del PMBOK®.
- ✓ Realizar actividades para producir los entregables requeridos para el proyecto de reestructuración y apertura.
- ✓ Medir y monitorear todos los aspectos del avance del proyecto y realizar las acciones apropiadas para cumplir con los objetivos planteados.

### 3.2.2 Gestión del Alcance del Proyecto

El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se va a incluir y qué no se incluirá en el proyecto, es decir que comprenderá el desarrollo del mismo y hasta donde llegara.

#### 3.2.2.1 Planificar La Gestión del Alcance del Proyecto

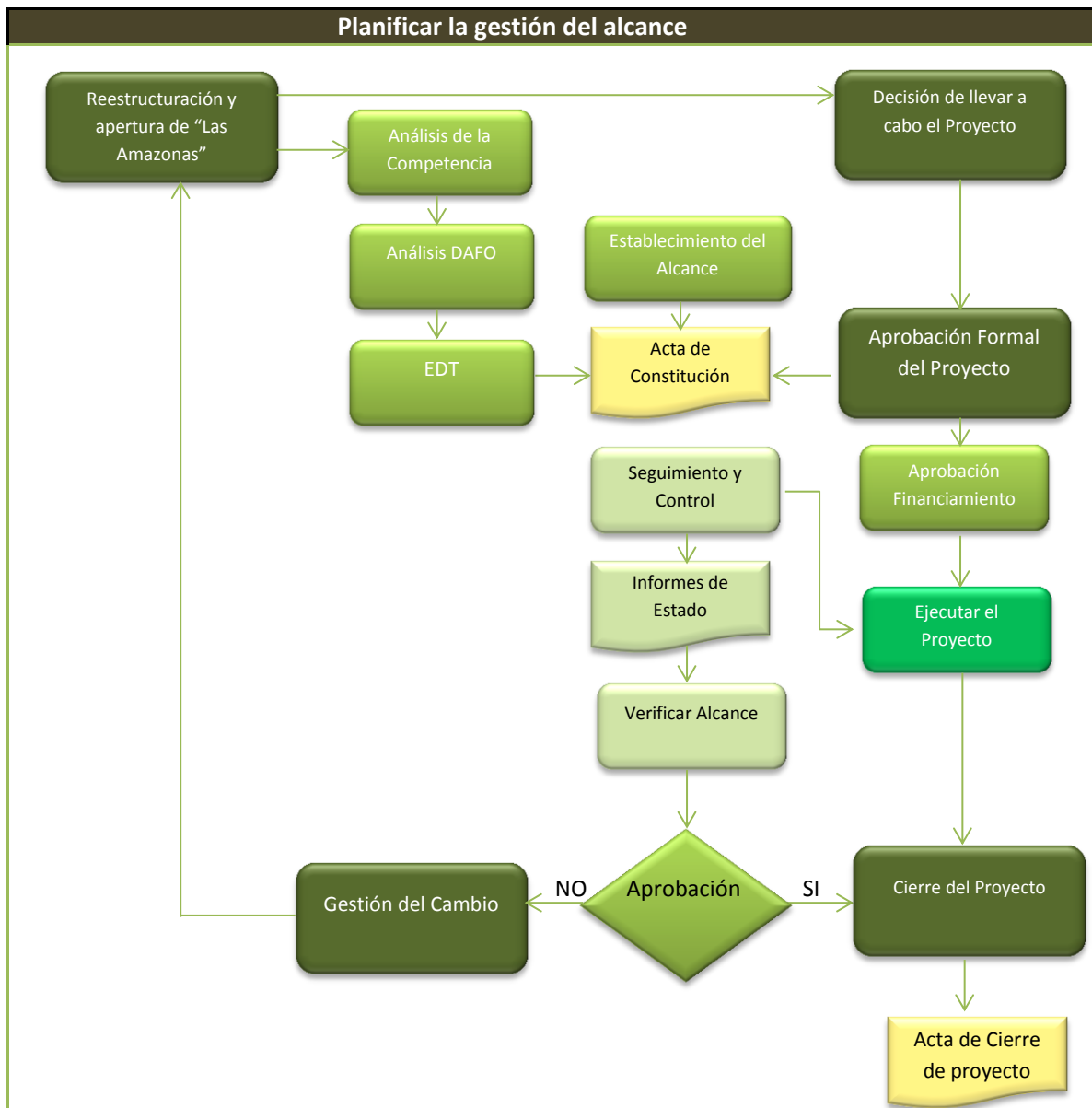


Figura 3. **Gestión del Alcance.** Elaboración propia. (2016)

#### 3.2.2.2 Recopilar requisitos

Este proceso consiste en documentar las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y recopiladas de los interesados para convertirlas en requisitos del Proyecto.

Partiendo del Acta de Constitución desarrollada, el análisis de la competencia y el análisis DOFA, se establecerán los lineamientos principales que servirán de base para posteriormente realizar una serie de reuniones (Ver Figura 4) que complementen dicha información crucial para garantizar parte del éxito del proyecto, esta información será detalla y desglosada con el objetivo de asignar prioridades y observaciones para cada requerimiento.



Figura 4. **Recopilación requisitos.** Elaboración propia. (2016)

Se controlaran los requisitos y especificaciones durante el desarrollo del proyecto por medio de una matriz, la cual permitirá garantizar que el resultado obtenido sea el deseado al finalizar el proyecto, generándose de esta manera la menor cantidad de cambios, sin embargo de acuerdo a la situación donde se desarrollará el proyecto las reuniones con los proveedores y suministradores marcarán un hito que asegurará la fluidez de la obra y el servicio, puesto que es una de las principales fuentes de cambios que puede presentarse durante la ejecución del proyecto, adicionales a las medidas establecidas por el gobierno en vigencia. Ante la situación de necesitar cambiar alguno de los requerimientos, en primer lugar pasará a instancias del Director del Proyecto quien realizará un análisis del impacto, para ser presentado posteriormente al Sponsor para su visto bueno.

Tabla 6. *Matriz de Requisitos*

ID	Requisitos	Prioridad
1	Cumplir con los plazos de entrega establecidos para el proyecto.	Alta
2	Las incorporaciones se realizaran posteriores a la aprobación del diseño de las mismas, garantizando así que el resultado obtenido sea el esperado.	Alta
3	Antes de realizar la rehabilitación de las instalaciones existentes se debe hacer una valoración del estado actual de las mismas con el objetivo determinar la adecuación más correcta.	Alta
4	Se deben considerar mínimo 3 proveedores diferentes para cada material puesto que el suministro de los mismos es complicado y se debe garantizar la continuidad de la obra.	Alta
5	Al realizar las incorporaciones se debe conservar y aprovechar la mayor parte de la naturaleza presente en el club.	Media
6	Antes de realizar cualquier adquisición de material se debe valorar la posibilidad de utilizar recursos naturales presentes en el club.	Media
7	Parte del personal a contratar deben ser estudiantes que requieran complementar su desarrollo profesional con un trabajo a media jordana.	Media



8	La evaluación del servicio estará incluida en el desarrollo del proyecto	Media
10	Para la identificación de los riesgos se deben tomar en cuenta las situaciones características presentes en el país, específicamente en la ubicación donde se llevará a cabo el proyecto, considerando en la mayoría de las mismas el escenario más desfavorable.	Alta
11	La obtención del financiamiento formará parte del proyecto	Alta

Nota. Elaboración propia. (2016)

De igual manera se presentan los requisitos de las mejoras y reformas en las fotos que se exponen a continuación:



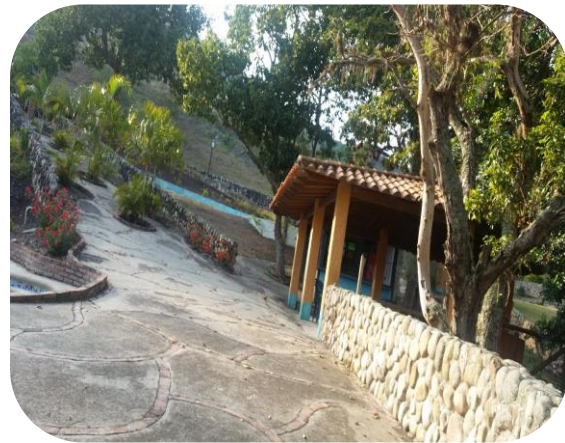


## Rehabilitación de Instalaciones

### Piscinas



### Áreas Verdes y Caminerías



### Restaurante y Bar panorámico



Data Diciembre 2015



**Incorporaciones**

**Terraza Los Aperos**



**Caminerías**



**Salón El Turrión**

**Escuela de Equitación , Rutas a Caballo**



**Agencia de Festejos**



**Data Diciembre 2013**



### Requisitos de Rehabilitación



- ✓ Piscinas: Sistema Clorificador, pintura color azul cerámica de borde en degradación de azules. Suelos manteniendo el estilo antiguo.

Exteriores color blanco.

Mesas de piscina cerámica degradación de azules.

- ✓ Áreas Verdes: Considerar aves de paraíso, palmeras, hiedra, trinitarias, grama y coronas de cristo.

- ✓ Bar panorámico y restaurante: mantener estructura actual, rehabilitar techos, solados, tabiquería, cerramiento y mobiliario.

Mantener color actual o en su defecto combinar en tonos marrones, incorporar vitrinas en lugares puntuales (parte frontal), acondicionar cocina del restaurante.

- ✓ Caminerías: Conservar el diseño y dimensiones del solado.



Data Diciembre 2013

### Requisitos de las Incorporaciones



- ✓ Hasta un máximo de 200 m<sup>2</sup> de caminerías adicionales, hechas de piedra conservando el estilo del solado antiguo.
- ✓ Rutas a Caballo: movimiento de tierras, puntos de iluminación, señalización, mínimo 2 fuentes de agua ubicadas en el recorrido, deberá rodear las instalaciones del club sin salir de las mismas.

- ✓ Salón “El Turrión”  
dimensiones (Disposición 350 m<sup>2</sup>) capacidad para 300 comensales, con aseos incluidos, una sola planta.  
Diseño al aire libre, Estructura sencilla, cinco entradas (una principal dos laterales y dos posteriores), techo de lona con base interna para decoración.
- ✓ Terraza “Los Aperos”  
Reformar almacén, demolición del cerramiento posterior para construir una terraza con vista a la piscina, conservar estilo de ladrillos, incorporar una barra de mármol, puertas simulando la entrada de un establo.
- ✓ Paisajismo  
Ambientes Country (Puff, hamacas, decoración con pallets, etc.)  
Aprovechamiento de espacios naturales y muro de piedra vista expuesto a la vía principal que diga Las Amazonas en Flores. Utilizar hiedra para cubrir parte del muro y estructuras, al igual que las flores mencionadas en la rehabilitación.



### Servicio y Publicidad

Adicional a las redes sociales, se realizará una contratación trimestral de doble página en una de las revistas de turismo del Estado, como lo es Turismo y Expediciones Táchira, en la cual se expondrán tanto las instalaciones rehabilitadas como las nuevas incorporaciones.

La orientación la publicidad en general será resaltar los atributos del Club y el servicio ofrecido, puesto que con las Reformas y mejoras, mantendrá la esencia inicial de ser un espacio concebido especialmente para quienes buscan alejarse de la agitada rutina del día a día. Este lugar creado bajo el criterio de Posada Agro turística ofrecerá al visitante una sensación inmediata de renovación porque integrará armónicamente la calma de la naturaleza, idílicos parajes, áreas y servicios combinados estratégicamente para garantizar el bienestar integral.



### 3.2.2.3 Definir el alcance

Este proceso tiene como propósito crear el Enunciado del Alcance del Proyecto, para ello el Director de Proyecto, el Equipo de Proyectos y los interesados con capacidad de decisión identificados, se encargarán de elaborar una descripción detallada de todas las tareas que son necesarias realizar. A partir del Acta de constitución del proyecto se lograron obtener pautas y requisitos de alto nivel bajo los cuales y junto a lo mencionado anteriormente se delimita el alcance del proyecto.

El Alcance del proyecto incluye:

Objetivo del Proyecto:

- ✓ Mantener la Duración total del Proyecto en 19 meses.
- ✓ Generar una propuesta de valor acorde a los requisitos exigidos por el cliente.
- ✓ Realizar las reformas y rehabilitaciones del club las amazonas en un periodo no mayor de 6 meses.
- ✓ Formalizar la apertura al público antes del mes de Julio del año 2017.
- ✓ Cumplir los plazos establecidos para el proyecto.
- ✓ Gestionar el financiamiento del 40% del coste del proyecto ante la entidad financiera seleccionada.
- ✓ Realizar la evaluación del servicio del Club Las Amazonas durante 12 meses.

### Descripción del alcance del proyecto

Se trata de un proyecto de reestructuración he incorporación de mejoras para reinventar la propuesta de valor de un centro agro turístico ya existente en El Llanito estado Táchira, Venezuela, que realizó un cese temporal de sus servicios como fue mencionado anteriormente, la duración máxima del proyecto será de 19 meses a partir de la firma del Acta de Constitución, los periodos de inversión de capital considerable no podrán superar los primeros 6 meses del proyecto debido a la inflación presente en el país, se finalizara con un informe luego de un año de funcionamiento, donde se evaluara el alcance los objetivos del proyecto así como las respuestas del usuario para posibles proyectos futuros.

El ciclo de vida del Proyecto viene definido en una única fase dividida de la siguiente manera:



Figura 5. Resumen Ciclo de Vida del Proyecto. Elaboración propia. (2016)

### Restricciones del Proyecto

- ✓ La duración máxima establecida para el desarrollo del proyecto será de 19 meses, donde la inversión de capital superior debe realizarse durante los primeros seis meses del proyecto, los 12 meses restantes pueden considerar inversiones leves de paisajismo y decoración.
- ✓ La apertura debe llevarse a cabo antes del mes de Julio del año 2017.



- ✓ El 40% del proyecto será financiado mediante la tramitación de un crédito ante la oficina de CrediTurismo del Banco de Venezuela.
- ✓ Para la apertura del Club Las Amazonas todas las instalaciones deben encontrarse terminadas y adecuadas para ofrecer un servicio óptimo.
- ✓ Cualquier modificación que pueda surgir durante la ejecución del proyecto que implique una desviación de la línea base en términos de tiempo, coste y dinero será evaluada por el Director de proyecto, el equipo de proyecto y aprobada por el cliente asumiendo las respectivas penalizaciones.

### **Supuestos del Proyecto**

- ✓ Tanto la rehabilitación como las incorporaciones se llevaran a cabo por medio de una subcontrata con presupuesto a fecha 08/09/2016.

PRESUPUESTO SUBCONTRATA		
Rehabilitación	Bs.	1.500.000,00
Incorporaciones	Bs.	3.500.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>Bs.</b>	<b>5.000.000,00</b>

- ✓ Se debe respetar el cronograma establecido para el desarrollo de las actividades del proyecto.
- ✓ Se trabajaran jornadas laborales diurnas de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 durante la ejecución de la rehabilitación he incorporación de mejoras.
- ✓ El Club funcionara solo sábados, domingos y días festivos de 10:00 a 17:00 con posibilidad de ampliar el servicio al público los días viernes.
- ✓ Parte del personal que se reclutara para el diseño y ejecución de las mejoras serán alumnos de último semestre que posean los requisitos para realizar su trabajo fin de grado.
- ✓ La oficina de eventos funcionara de lunes a viernes en jornada laboral diurna de 8:00 a 17:00.
- ✓ La Escuela de equitación mantendrá un horario flexible de acuerdo a la cantidad de alumnos inscritos.
- ✓ Se realizaran reuniones semanales de seguimiento y control, posteriormente se realizará una reunión mensual donde participará activamente la Gerencia del Club las amazonas.
- ✓ Para cualquier toma de decisión dentro del proyecto se hará de forma escrita donde se incluirá en detalle la situación y será dirigido tanto al Director de Proyecto como a la Gerencia de Las Amazonas.
- ✓ Todo proceso que represente un cambio en los lineamientos principales del proyecto será evaluado y documentado para su posterior análisis por el director del proyecto y visto bueno de la Gerencia de Las Amazonas.
- ✓ El precio de los insumos y materiales sufrirá un incremento del 6% por un período de 6 meses, después de ese período la fluctuación del precio será considerable.

- ✓ Durante el año de funcionamiento solo se evaluará el servicio ofrecido, la gestión, establecimiento y actualización de P.J.V. será responsabilidad de la Gerencia del Club.
- ✓ Después de la apertura el Director de Proyecto y el Equipo de Proyecto funcionará como una consultora de servicio.
- ✓ Se utilizara una inflación del 1% mensual en el cálculo de los Ingresos y Gastos para el Club Las Amazonas.
- ✓ Las cuotas del crédito comenzaran a pagarse en el tercer año ya que los dos primeros serán de gracia.

### Creación de la EDT

Una vez identificados los entregables del proyecto y el trabajo relacionado a ellos, se procederá a estructurar la EDT, para lo cual se identificaron los principales entregables de las etapas del ciclo de vida del proyecto:

Tabla 7. *Entregables del proyecto*

Entregables del Proyecto		
Gestión y Administración		Acta de Constitución del Proyecto
		Plan de Gestión del Proyecto
		Plan de Financiamiento
		Documentación Renovada
		Informe de Estado del Proyecto
		Acta de Cierre del Proyecto
Mejoras y reformas	Rehabilitación	Informe de la situación actual de las instalaciones existentes
		Plan de rehabilitación de las instalaciones
	Incorporaciones	Planos de las nuevas incorporaciones
		Documento de aprobación de planos
		Plan de paisajismo
		Croquis de las rutas a caballo establecidas
		Informe de nuevas conexiones de caminerías
	Acondicionamiento y Decoración	Reporte de Mobiliario Requerido
Proveedores de mobiliario		
Gestión de Personal		Perfiles requeridos
		Plantilla de trabajo
		Contrato
Marketing		Estrategia de publicidad
		Diseño de publicidad
		Documento de aprobación
		Permiso de colocación de publicidad emitido por la Alcaldía

		Cronograma de reuniones de promoción
Inauguración		Lista de Invitados
		Plan de logística de la inauguración
		Menú a ofrecer
Logística		Plan de funcionamiento del Club Las Amazonas
		Plan de funcionamiento Escuela de Equitación
		Plan de funcionamiento Oficina de Organización de Eventos
Calidad	Gestión Idea de Negocio	Encuesta de Satisfacción
		Informe de Estado y Evolución del negocio
		Informe de Control y Calidad
	Control de Calidad y Control de S y S	Control de Calidad
		Control de S y S

Nota. Elaboración propia. (2016)

Posteriormente se revisará de manera semanal, en base a los informes de estados presentados, que el avance de los entregables se realice en conformidad con lo establecido en la EDT, de igual manera se actualizará cada vez que exista alguna solicitud de cambio aprobada que modifique el alcance del proyecto. La EDT será revisada por el Director de Proyecto, su equipo de proyecto, quienes indicarán las observaciones que tuvieran, luego de incorporar los cambios que se requieran, será visado y firmado por todos ellos.

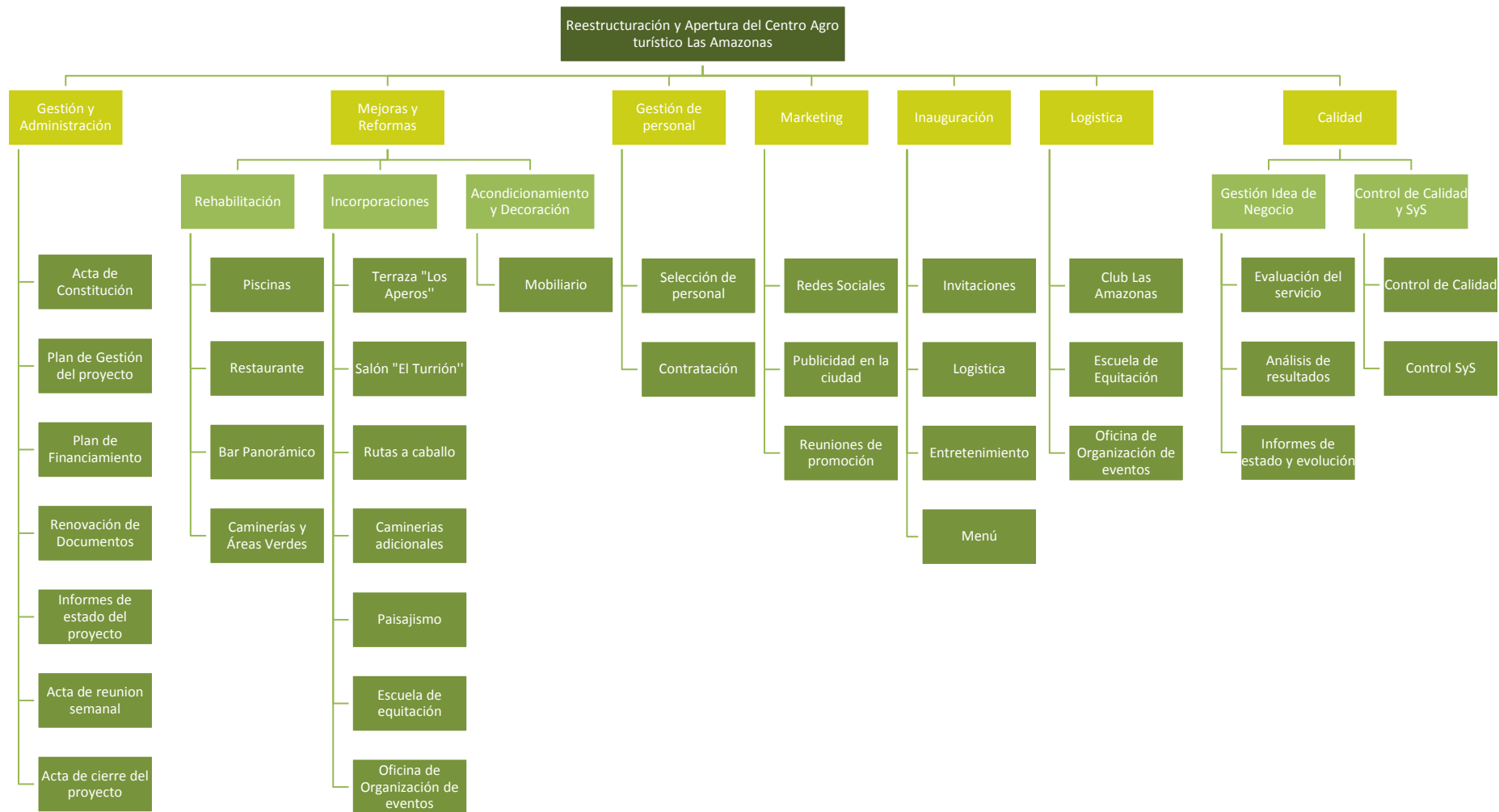


Figura 6. Estructura de Desglose de Trabajo (EDT). Elaboración propia. (2016)

### 3.2.3 Gestión del Tiempo del Proyecto

#### 3.2.3.1 Planificar la gestión del cronograma

La EDT es un elemento clave en los demás procesos del proyecto, porque será la base para el control de costes, la asignación de recursos, el cronograma y el análisis de riesgos del proyecto. A continuación se especificará la metodología y las herramientas de planificación a utilizar para la Reestructuración y Apertura del Club Las Amazonas, incluyendo la metodología que se manejará para actualizar el estado, registrar el avance y criterios de control del proyecto a lo largo de la ejecución del mismo.

#### 3.2.3.2 Definir las actividades

Los entregables esperados intermedios y finales durante el proyecto se derivarán de la definición de actividades necesarias para elaborar el cronograma, obteniendo así una lista detallada de todas aquellas que son requeridas para lograr el desarrollo progresivo y esperado del proyecto.

A continuación se definen las actividades que se desprenden de cada paquete de trabajo establecido en la EDT para este proyecto en particular tomando en cuenta las necesidades que requiere.

Tabla 8. *Desglose de Actividades*

Reestructuración y apertura del Centro Agro turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A.	
<b>GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>	
<u>Acta de Constitución y Alcance del Proyecto</u>	Elaboración Acta de constitución y Alcance del Proyecto Revisión y Aprobación del Acta y el Alcance
<u>Plan de Gestión del Proyecto</u>	Elaborar Plan de gestión del proyecto
<u>Plan de Financiamiento</u>	Identificación de Recaudos Recopilación de Recaudos Solicitud del crédito Documento de aprobación
<u>Renovación de Documentación</u>	Identificar Recaudos Recopilar Recaudos Presentar Recaudos ante entidades respectivas Buscar documentos renovados

Actualizar Documentación del Club

Informes de Estado del Proyecto

Elaboración de Informes de estado del proyecto  
Aprobación de Informes

Reuniones semanales

Elaboración de acta de reuniones semanales  
Aprobación de Acta

Acta de Cierre del Proyecto

Elaboración Acta de Cierre  
Aprobación Acta de Cierre  
Documentación de Lecciones Aprendidas

**MEJORAS Y REFORMAS**

**Rehabilitación**

Piscinas

Evaluación de las Instalaciones  
Plan de Rehabilitación  
Aprobación de Plan  
Supervisión y Control

Restaurante

Evaluación de las Instalaciones  
Plan de Rehabilitación  
Aprobación de Plan  
Supervisión y Control

Bar Panorámico

Evaluación de las Instalaciones  
Plan de Rehabilitación  
Aprobación Plan  
Supervisión y Control

Caminerías y Áreas Verdes

Evaluación de las Instalaciones  
Plan de Rehabilitación  
Aprobación Plan  
Supervisión y Control

**Incorporaciones**

Terraza "Los Aperos"

Definición de requisitos  
Elaboración de planos  
Aprobación del Diseño  
Supervisión y control de Obra

Salón "El Turrión"

Definición de requisitos  
Elaboración de planos  
Aprobación del Diseño  
Supervisión y control de Obra

Rutas a Caballo

Análisis del espacio disponible  
Determinación de rutas seguras  
Aprobación de Rutas  
Supervisión y control

Caminerías adicionales

Análisis del espacio disponible  
Determinación de conexiones necesarias  
Supervisión y control

Paisajismo

Definición de requisitos  
Propuesta de paisajismo  
Aprobación de paisajismo  
Supervisión y Control

Escuela de Equitación

Definición de requisitos  
Diseño de establos y cuarto de aperos  
Aprobación del diseño

Oficina de Organización de Eventos

Acondicionamiento de oficina principal

**Acondicionamiento y Decoración**

Mobiliario

Análisis de mobiliario requerido  
Elaboración lista de mobiliario  
Solicitud de Presupuestos  
Selección de Proveedores  
Adquisición de mobiliario

**GESTIÓN DE PERSONAL**

Selección de personal

Definición de perfiles requeridos  
Publicación de la oferta  
Realización de entrevistas  
Selección de candidatos idóneos

Contratación

Elaboración propuesta de trabajo  
Contratación de personal

**MARKETING**



Redes Sociales

Definición de estrategia  
Apertura de redes sociales (Página web, Facebook, Instagram, Twitter)  
Selección de publicaciones  
Actualización continua

Publicidad

Definición de estrategia  
Diseño de publicidad  
Aprobación de diseño  
Elaboración de publicidad  
Solicitud de permisos en Alcaldía y colocación

Reuniones de promoción

Preparación material de apoyo  
Identificación de entidades de interés  
Solicitud de reunión  
Reunión

**INAUGURACIÓN**

Invitaciones

Diseño de invitación  
Aprobación del diseño  
Elaboración de invitaciones  
Selección de invitados  
Entrega de invitaciones  
Elaboración Lista de Invitados Confirmados

Logística

Selección de protocolo  
Contratación de protocolo  
Selección STAFF de seguridad  
Contratación STAFF de seguridad  
Distribución y organización de mesas  
Decoración  
Reunión con el personal  
Establecimiento de pautas para el evento  
Asignación de sillas  
Definición de zonas para aparcamiento  
Preparación discurso de bienvenida y agradecimiento

Entretenimiento

Selección de grupos de música en vivo  
Contratación de música en vivo  
Preparación ejemplares de la escuela de equitación  
Organización Exposición de caballos

Menú

Propuesta de menú  
Aprobación de propuesta  
Adquisición de ingredientes  
Elaboración de menú

Evento de Apertura

Recepción y Apertura

**LOGÍSTICA**

Club Las Amazonas

Establecimiento de horarios de funcionamiento  
Normas de acceso  
Políticas del Club  
Tarifas y promociones

Escuela de equitación

Establecimiento de horarios de funcionamiento  
Tarifas y promociones

Oficina de Organización de Eventos

Establecimiento de horarios de funcionamiento  
Tarifas y promociones

**CALIDAD**

**Gestión idea de negocio**

Evaluación del servicio

Diseño de encuestas de satisfacción  
Elaboración de encuestas  
Aplicación de encuestas

Análisis de resultados

Análisis de encuestas  
Comparación de resultados con lo esperado

Informes de Estado y Evolución

Preparación de Informes  
Emisión de informes

**Control de Calidad, Control de SyS**

Control de calidad  
Control de SyS

Nota. Elaboración propia. (2016)

**3.2.3.3 Secuenciar las actividades**

A partir del desglose de actividades del proyecto se procederá a establecer las dependencias entre cada una de ellas de forma lógica utilizando como lineamiento el juicio de expertos, reflejando toda la información con ayuda del software Microsoft Project.

### 3.2.3.4 Estimar los recursos de las actividades

Para cada actividad del Proyecto, se estimaran los recursos de las actividades del Cronograma necesarios para llevarlas a cabo, qué cantidad de cada recurso se utilizará y cuándo estarán disponibles dichos recursos de acuerdo a la clasificación:

- ✓ Personas
- ✓ Equipos y/o materiales
- ✓ Financieros

Tabla 9. *Clasificación de Personal*

Nombre del recurso	Tipo	Iniciales
Director de Proyecto	Trabajo	DP
Ingeniero Civil	Trabajo	IC
Arquitecto	Trabajo	AQT
Responsable de compras	Trabajo	RC
Responsable administrativo y financiero	Trabajo	RAF
Responsable de Marketing	Trabajo	RM
Auxiliar administrativo	Trabajo	AD
Técnico de Salud y Seguridad	Trabajo	TSS
Auxiliar técnico de paisajismo	Trabajo	AUP
Responsable Logístico	Trabajo	RLG
Responsable de Calidad	Trabajo	RC
Cheff	Trabajo	CHF
Ayudante de cocina	Trabajo	AYC
diseñador gráfico	Trabajo	DSG
Decorador	Trabajo	DCO
Profesor de equitación	Trabajo	PEQ
Auxiliar de equitación	Trabajo	AE1
Auxiliar de equitación 2	Trabajo	AE2
Cocinero Restaurante	Trabajo	CRS
Decorador de interiores	Trabajo	DCI
Cajero Piscina	Trabajo	CA1
Camarero piscina	Trabajo	CMP
Cajero terraza	Trabajo	CA2
Vigilancia diurna	Trabajo	VGD
Vigilancia Nocturna	Trabajo	VGN

Organizador/a de Eventos	Trabajo	ORG
Cocinero Kiosko Piscina	Trabajo	COK
Mobiliario	Costo	MO
Arreglos florales	Costo	AF
Antorchas	Costo	AT
Telas Decorativas	Costo	TD
Equipo de Seguridad	Costo	ES
Equipo de protocolo	Costo	EP
Grupo musical	Costo	GM
Menú	Costo	ME
Publicidad	Costo	PB
Apertura redes sociales	Costo	AP

Nota. Elaboración propia. (2016)

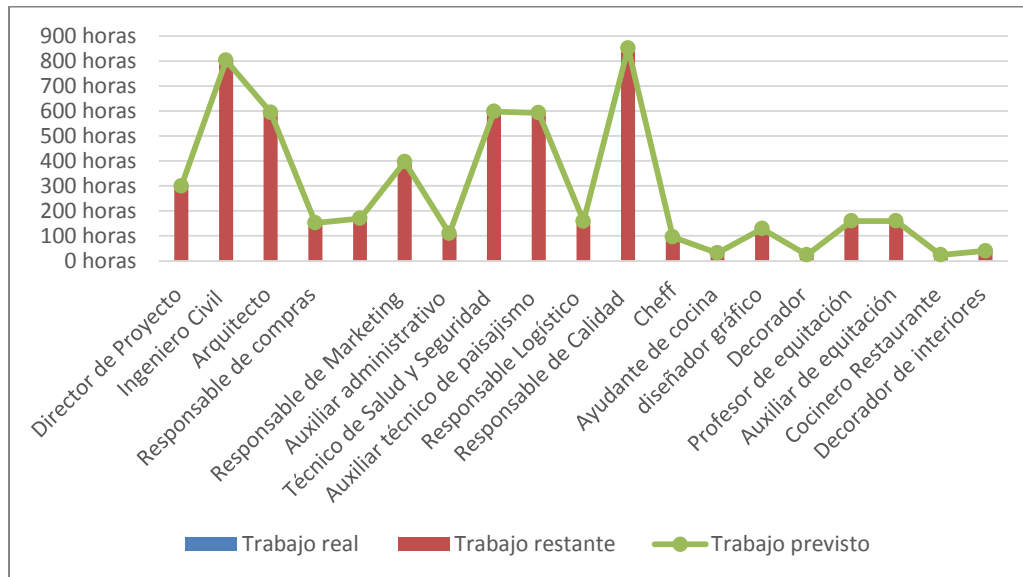


Figura 7. Informe del trabajo estimado de los recursos. Microsoft Project.

### 3.2.3.5 Estimar la duración de las actividades

Este proceso consiste en estimar las duraciones de las actividades del Cronograma utilizando información sobre el alcance del trabajo de la actividad, los tipos de recursos necesarios, las cantidades de recursos estimadas y los calendarios de disponibilidad de recursos. La estimación de la duración se elabora de forma gradual, y el proceso evalúa la calidad y disponibilidad de los datos de partida. De acuerdo con lo establecido en el alcance del proyecto, las restricciones y los supuestos de partida, es de vital importancia controlar en un margen casi exacto el período de las nuevas incorporaciones, dicho procedimiento se realizará tomando en cuenta:

- ✓ Período de construcción: Máximo 6 meses
- ✓ Evaluación del Servicio: 12 meses
- ✓ Duración total del proyecto: máximo 19 meses
- ✓ Inversiones leves posterior a los seis meses de construcción: intervalos de 3 meses

Sin duda uno de los procesos que requiere de más esfuerzo y que implica un alto riesgo, ya que estimaciones erróneas, seguramente impliquen dedicar más tiempo a la ejecución de las actividades del planificado, lo que conlleva a un retraso en la ejecución y un impacto considerable en los costos establecidos para el proyecto en cuestión

Tabla 10. *Duración de las actividades*

ID	NOMBRE DE LA TAREA	COMIENZO	FIN
1	<b>RESTRUCTURACIÓN Y APERTURA LAS AMAZONAS</b>	<b>lun 07/11/16</b>	<b>jue 28/06/18</b>
2	<b>Gestión y Administración</b>	<b>lun 07/11/16</b>	<b>jue 28/06/18</b>
3	<b>Acta de Constitución y Alcance del Proyecto</b>	<b>lun 07/11/16</b>	<b>mar 08/11/16</b>
4	Elaboración Acta de constitución	lun 07/11/16	mar 08/11/16
5	Revisión y Aprobación del Acta	mar 08/11/16	mar 08/11/16
6	<b>Plan de Gestión del Proyecto</b>	<b>mié 09/11/16</b>	<b>mar 06/12/16</b>
7	Elaborar Plan de gestión del proyecto	mié 09/11/16	mar 06/12/16
8	<b>Plan de Financiamiento</b>	<b>mié 07/12/16</b>	<b>mar 10/01/17</b>
9	Identificación de Recaudos	mié 07/12/16	mié 07/12/16
10	Recopilación de Recaudos	jue 08/12/16	lun 12/12/16
11	Solicitud del crédito	mar 13/12/16	mar 13/12/16
12	Documento de aprobación	mar 10/01/17	mar 10/01/17
13	<b>Renovación de Documentación</b>	<b>mié 07/12/16</b>	<b>mié 21/12/16</b>
14	Identificar Recaudos	mié 07/12/16	vie 09/12/16
15	Recopilar Recaudos	mar 13/12/16	vie 16/12/16
16	Presentar Recaudos ante entidades respectivas	lun 19/12/16	mar 20/12/16
17	Buscar documentos renovados	mié 21/12/16	mié 21/12/16
18	Actualizar Documentación del Club	mié 21/12/16	mié 21/12/16
19	<b>Informes de Estado del Proyecto</b>	<b>lun 12/12/16</b>	<b>mié 14/12/16</b>
20	Elaboración de Informes de estado del Proyecto	lun 12/12/16	mar 13/12/16
21	Aprobación informes	mar 13/12/16	mié 14/12/16
22	<b>Reuniones semanales</b>	<b>mié 21/12/16</b>	<b>jue 22/12/16</b>
23	Elaboración de acta de reuniones semanales	mié 21/12/16	jue 22/12/16
24	Aprobación de Acta	jue 22/12/16	jue 22/12/16
25	<b>Acta de Cierre del Proyecto</b>	<b>lun 25/06/18</b>	<b>jue 28/06/18</b>
26	Elaboración Acta de Cierre	lun 25/06/18	mié 27/06/18
27	Aprobación Acta de Cierre	mié 27/06/18	mié 27/06/18
28	Documentación de Lecciones Aprendidas	mié 27/06/18	jue 28/06/18
29	<b>Mejoras y Reformas</b>	<b>mié 21/12/16</b>	<b>jue 22/06/17</b>

30	<b>Rehabilitación</b>	<b>mié 21/12/16</b>	<b>jue 23/02/17</b>
31	<b>Piscinas</b>	<b>mié 21/12/16</b>	<b>vie 20/01/17</b>
32	Evaluación de las Instalaciones	mié 21/12/16	mié 21/12/16
33	Plan de Rehabilitación	jue 22/12/16	vie 23/12/16
34	Aprobación de Plan	vie 23/12/16	vie 23/12/16
35	Supervisión y Control	lun 26/12/16	vie 20/01/17
36	Auditoría final	vie 20/01/17	vie 20/01/17
37	<b>Restaurante</b>	<b>lun 23/01/17</b>	<b>jue 23/02/17</b>
38	Evaluación de las Instalaciones	lun 23/01/17	mar 24/01/17
39	Plan de Rehabilitación	mié 25/01/17	mié 25/01/17
40	Aprobación de Plan	mié 25/01/17	mié 25/01/17
41	Supervisión y Control	jue 26/01/17	mié 22/02/17
42	Auditoría final	jue 23/02/17	jue 23/02/17
43	<b>Bar Panorámico</b>	<b>lun 23/01/17</b>	<b>jue 16/02/17</b>
44	Evaluación de las Instalaciones	lun 23/01/17	lun 23/01/17
45	Plan de Rehabilitación	lun 23/01/17	mié 25/01/17
46	Aprobación Plan	mié 25/01/17	mié 25/01/17
47	Supervisión y Control	mié 25/01/17	mié 15/02/17
48	Auditoría final	mié 15/02/17	jue 16/02/17
49	<b>Caminerías y Áreas Verdes</b>	<b>mié 21/12/16</b>	<b>lun 23/01/17</b>
50	Evaluación de las Instalaciones	mié 21/12/16	mié 21/12/16
51	Plan de Rehabilitación	jue 22/12/16	vie 23/12/16
52	Aprobación Plan	vie 23/12/16	vie 23/12/16
53	Supervisión y Control	lun 26/12/16	vie 20/01/17
54	Auditoría final	lun 23/01/17	lun 23/01/17
55	<b>Incorporaciones</b>	<b>lun 23/01/17</b>	<b>jue 22/06/17</b>
56	<b>Salón "El Turrión"</b>	<b>jue 23/02/17</b>	<b>jue 11/05/17</b>
57	Definición de requisitos	jue 23/02/17	vie 24/02/17
58	Elaboración de planos	mié 01/03/17	mar 07/03/17
59	Aprobación del Diseño	mar 07/03/17	mar 07/03/17
60	Supervisión y control de Obra	mié 08/03/17	lun 08/05/17
61	Auditoría final	mar 09/05/17	jue 11/05/17
62	<b>Terraza "Los Aperos"</b>	<b>jue 23/02/17</b>	<b>mar 02/05/17</b>
63	Definición de requisitos	jue 23/02/17	vie 24/02/17
64	Elaboración de planos	vie 24/02/17	mar 07/03/17
65	Aprobación del Diseño	mar 07/03/17	mar 07/03/17
66	Supervisión y control de Obra	vie 10/03/17	mié 26/04/17
67	Auditoría final	mié 26/04/17	mar 02/05/17
68	<b>Rutas a Caballo</b>	<b>mié 26/04/17</b>	<b>vie 12/05/17</b>
69	Análisis del espacio disponible	mié 26/04/17	jue 27/04/17

70	Determinación de rutas seguras	jue 27/04/17	jue 27/04/17
71	Aprobación de Rutas	jue 27/04/17	jue 27/04/17
72	Supervisión y control	jue 27/04/17	vie 12/05/17
73	<b>Caminerías adicionales</b>	<b>mar09/05/17</b>	<b>jue 08/06/17</b>
74	Análisis del espacio disponible	mar 09/05/17	mar 09/05/17
75	Determinación de conexiones necesarias	mié 10/05/17	mié 10/05/17
76	Supervisión y control	lun 15/05/17	lun 05/06/17
77	Auditoría final	lun 05/06/17	jue 08/06/17
78	<b>Paisajismo</b>	<b>lun 23/01/17</b>	<b>lun 27/03/17</b>
79	Definición de requisitos	lun 23/01/17	lun 23/01/17
80	Propuesta de paisajismo	lun 23/01/17	lun 30/01/17
81	Aprobación de paisajismo	lun 30/01/17	lun 30/01/17
82	Supervisión y Control	lun 30/01/17	mié 22/03/17
83	Auditoría final	mié 22/03/17	lun 27/03/17
84	<b>Escuela de Equitación</b>	<b>vie 12/05/17</b>	<b>jue 22/06/17</b>
85	Definición de requisitos	vie 12/05/17	lun 15/05/17
86	Diseño de establos y cuarto de aperos	lun 15/05/17	lun 22/05/17
87	Aprobación del diseño	lun 22/05/17	lun 22/05/17
88	Supervisión y control de Obra	lun 22/05/17	lun 19/06/17
89	Auditoría final	lun 19/06/17	jue 22/06/17
90	<b>Oficina de Organización de Eventos</b>	<b>lun 05/06/17</b>	<b>lun 12/06/17</b>
91	Acondicionamiento de oficina principal	lun 05/06/17	lun 12/06/17
92	<b>Acondicionamiento y Decoración</b>	<b>vie 07/04/17</b>	<b>lun 24/04/17</b>
93	<b>Mobiliario</b>	<b>vie 07/04/17</b>	<b>lun 24/04/17</b>
94	Análisis de mobiliario requerido	vie 07/04/17	mar 11/04/17
95	Elaboración lista de mobiliario	mar 11/04/17	mié 12/04/17
96	Solicitud de Presupuestos	mié 12/04/17	mar 18/04/17
97	Selección de Proveedores	mar 18/04/17	jue 20/04/17
98	Adquisición de mobiliario	jue 20/04/17	lun 24/04/17
99	<b>Gestión de Personal</b>	<b>lun 22/05/17</b>	<b>vie 26/05/17</b>
100	<b>Selección de personal</b>	<b>lun 22/05/17</b>	<b>vie 26/05/17</b>
101	Definición de perfiles requeridos	lun 22/05/17	mié 24/05/17
102	Publicación de la oferta	mié 24/05/17	mié 24/05/17
103	Realización de entrevistas	mié 24/05/17	jue 25/05/17
104	Selección de candidatos idóneos	jue 25/05/17	vie 26/05/17
105	<b>Contratación</b>	<b>vie 26/05/17</b>	<b>vie 26/05/17</b>
106	Elaboración propuesta de trabajo	vie 26/05/17	vie 26/05/17
107	Contratación de personal	vie 26/05/17	vie 26/05/17
108	<b>Marketing</b>	<b>mié 05/04/17</b>	<b>jue 01/06/17</b>
109	<b>Redes Sociales</b>	<b>mié 05/04/17</b>	<b>jue 27/04/17</b>

110	Definición de estrategia	mié 05/04/17	lun 24/04/17
111	Apertura de redes sociales (Página web, Facebook, Instagram, Twitter)	lun 24/04/17	mié 26/04/17
112	Selección de publicaciones	mié 26/04/17	mié 26/04/17
113	Actualización continua	jue 27/04/17	jue 27/04/17
114	<b>Publicidad</b>	<b>jue 27/04/17</b>	<b>jue 01/06/17</b>
115	Definición de estrategia	jue 27/04/17	jue 11/05/17
116	Diseño de publicidad	vie 12/05/17	jue 18/05/17
117	Aprobación de diseño	jue 18/05/17	jue 18/05/17
118	Elaboración de publicidad	vie 19/05/17	mar 30/05/17
119	Solicitud de permisos en Alcaldía y ubicación	mié 31/05/17	jue 01/06/17
120	<b>Reuniones de promoción</b>	<b>vie 19/05/17</b>	<b>lun 22/05/17</b>
121	Preparación material de apoyo	vie 19/05/17	vie 19/05/17
122	Identificación de entidades de interés	vie 19/05/17	vie 19/05/17
123	Solicitud de reunión	vie 19/05/17	vie 19/05/17
124	Reunión	vie 19/05/17	lun 22/05/17
125	<b>Inauguración</b>	<b>lun 03/04/17</b>	<b>vie 30/06/17</b>
126	<b>Invitaciones</b>	<b>lun 03/04/17</b>	<b>lun 17/04/17</b>
127	Diseño de invitación	lun 03/04/17	mar 04/04/17
128	Aprobación del diseño	mar 04/04/17	mar 04/04/17
129	Elaboración de invitaciones	mar 04/04/17	mar 11/04/17
130	Selección de invitados	mar 11/04/17	mar 11/04/17
131	Entrega de invitaciones	mar 11/04/17	mié 12/04/17
132	Elaboración Lista de Invitados Confirmados	mié 12/04/17	lun 17/04/17
133	<b>Logística</b>	<b>lun 03/04/17</b>	<b>lun 26/06/17</b>
134	Selección de protocolo	lun 03/04/17	mar 04/04/17
135	Contratación de protocolo	mar 04/04/17	mar 04/04/17
136	Selección STAFF de seguridad	lun 03/04/17	mar 04/04/17
137	Contratación STAFF de seguridad	mar 04/04/17	mar 04/04/17
138	Distribución y organización de mesas	mar 04/04/17	mié 05/04/17
139	Asignación de sillas	mié 05/04/17	mié 05/04/17
140	Definición de zonas para aparcamiento	mié 05/04/17	mié 05/04/17
141	Decoración	jue 22/06/17	lun 26/06/17
142	Establecimiento de pautas para el evento	jue 06/04/17	jue 06/04/17
143	Reunión con el personal	vie 07/04/17	vie 07/04/17
144	Preparación discurso de bienvenida y agradecimiento	jue 01/06/17	jue 01/06/17
145	<b>Entretenimiento</b>	<b>mar11/04/17</b>	<b>lun 15/05/17</b>
146	Selección de grupos de música en vivo	mar 11/04/17	mar 11/04/17
147	Contratación de música en vivo	mar 11/04/17	mar 11/04/17



148	Preparación ejemplares de la escuela de equitación	mar 11/04/17	lun 08/05/17
149	Organización Exposición de caballos	lun 08/05/17	lun 15/05/17
150	<b>Menú</b>	<b>jue 01/06/17</b>	<b>vie 30/06/17</b>
151	Propuesta de menú	jue 01/06/17	vie 02/06/17
152	Aprobación de propuesta	vie 02/06/17	vie 02/06/17
153	Adquisición de ingredientes	vie 02/06/17	mié 14/06/17
154	Elaboración de menú	mar 27/06/17	vie 30/06/17
155	<b>Evento de Apertura</b>	<b>vie 30/06/17</b>	<b>vie 30/06/17</b>
156	Recepción y Apertura	vie 30/06/17	vie 30/06/17
157	<b>Logística</b>	<b>mié 15/02/17</b>	<b>mar 21/02/17</b>
158	<b>Club Las Amazonas</b>	<b>mié 15/02/17</b>	<b>vie 17/02/17</b>
159	Establecimiento de horarios de funcionamiento	mié 15/02/17	mié 15/02/17
160	Normas de acceso	jue 16/02/17	jue 16/02/17
161	Políticas del Club	jue 16/02/17	jue 16/02/17
162	Tarifas y promociones	vie 17/02/17	vie 17/02/17
163	<b>Escuela de equitación</b>	<b>lun 20/02/17</b>	<b>mar 21/02/17</b>
164	Establecimiento de horarios de funcionamiento	lun 20/02/17	lun 20/02/17
165	Tarifas y promociones	mar 21/02/17	mar 21/02/17
166	<b>Oficina de Organización de Eventos</b>	<b>lun 20/02/17</b>	<b>mar 21/02/17</b>
167	Establecimiento de horarios de funcionamiento	lun 20/02/17	lun 20/02/17
168	Tarifas y promociones	mar 21/02/17	mar 21/02/17
169	<b>Calidad</b>	<b>mié 09/11/16</b>	<b>lun 25/06/18</b>
170	<b>Gestión Idea de Negocio</b>	<b>vie 30/06/17</b>	<b>lun 25/06/18</b>
171	<b>Evaluación del Servicio</b>	<b>vie 30/06/17</b>	<b>lun 18/06/18</b>
172	Diseño de encuestas de satisfacción	vie 30/06/17	mar 04/07/17
173	Elaboración de encuestas	mar 04/07/17	jue 06/07/17
174	Aplicación de encuestas (1 Trimestre)	vie 06/10/17	lun 09/10/17
175	Aplicación de encuestas (2 Trimestre)	vie 29/12/17	lun 01/01/18
176	Aplicación de encuestas (3 Trimestre)	vie 23/03/18	lun 26/03/18
177	Aplicación de encuestas (4 Trimestre)	vie 15/06/18	lun 18/06/18
178	<b>Análisis de resultados</b>	<b>lun 09/10/17</b>	<b>jue 21/06/18</b>
179	Análisis de encuestas (1 Trimestre)	lun 09/10/17	mié 11/10/17
180	Análisis de encuestas (2 Trimestre)	lun 01/01/18	mié 03/01/18
181	Análisis de encuestas (3 Trimestre)	lun 26/03/18	mié 28/03/18
182	Análisis de encuestas (4 Trimestre)	lun 18/06/18	mié 20/06/18
183	Comparación de resultados con lo esperado (1 Trimestre)	mié 11/10/17	vie 13/10/17
184	Comparación de resultados con lo esperado (2 Trimestre)	mié 03/01/18	jue 04/01/18

185	Comparación de resultados con lo esperado (3 Trimestre)	mié 28/03/18	jue 29/03/18
186	Comparación de resultados con lo esperado (4 Trimestre)	mié 20/06/18	jue 21/06/18
187	<b>Informes de Estado y Evolución</b>	<b>vie 13/10/17</b>	<b>lun 25/06/18</b>
188	Preparación de Informes 1	vie 13/10/17	mar 17/10/17
189	Preparación de Informes 2	jue 04/01/18	lun 08/01/18
190	Preparación de Informes 3	jue 29/03/18	lun 02/04/18
191	Preparación de Informes 4	jue 21/06/18	lun 25/06/18
192	Emisión de Informes 1	mar 17/10/17	mar 17/10/17
193	Emisión de Informes 2	lun 08/01/18	lun 08/01/18
194	Emisión de Informes 3	lun 02/04/18	lun 02/04/18
195	Emisión de Informes 4	lun 25/06/18	lun 25/06/18
196	<b>Control de Calidad y Control de S y S</b>	<b>mié 09/11/16</b>	<b>lun 25/06/18</b>
197	<b>Control de calidad</b>	<b>mié 09/11/16</b>	<b>lun 25/06/18</b>
198	Control de calidad	mié 09/11/16	lun 25/06/18
199	<b>Seguridad y salud</b>	<b>mié 09/11/16</b>	<b>mié 10/05/17</b>
200	Sistema de Seguridad y Salud	mié 09/11/16	mar 02/05/17

Nota. Elaboración propia (2016). Microsoft Project.

Tabla 11. *Festivos Estado Táchira, Venezuela.*

Día Festivo	Inicio	Fin
Víspera de Navidad	24/12/2016	24/12/2016
Navidad	25/12/2016	25/12/2016
Fiesta de año nuevo	31/12/2016	31/12/2016
Año nuevo	01/01/2017	01/01/2017
Carnavales	27/02/2017	27/02/2017
Carnavales	28/02/2017	28/02/2017
Jueves Santo	13/04/2017	13/04/2017
Vieres Santo	14/04/2017	14/04/2017
Domingo de Resurrección	16/04/2017	16/04/2017
Declaración de la Independencia	19/04/2016	19/04/2016
Día del Trabajador	01/05/2017	01/05/2017
Batalla de Carabobo	24/06/2017	24/06/2017
Día de la Independencia	05/07/2016	05/07/2016
Natalicio de Simón Bolívar	24/07/2017	24/07/2017
Día de la Raza	12/10/2016	12/10/2016

Nota. Elaboración propia (2016)

Como se expone anteriormente durante el desarrollo de las mejoras y reformas el calendario respetará los días festivos del país y todos aquellos particulares del estado, sin embargo posterior a su apertura:

- ✓ La plantilla trabajará inicialmente sábados y domingos en horario de 10:00 a 19:00, con posibilidad de ampliar el servicio a los días viernes, de igual forma se trabajarán los días festivos y feriados puesto que por datos históricos son los días con mayor afluencia de visitantes a la zona turística de San Cristóbal, Estado Táchira.
- ✓ La escuela funcionará sábados y domingos en horario 8:00 a 12:00 inicialmente con posibilidad de ampliar el servicio de acuerdo a la cantidad de alumnos inscritos, tomando en cuenta que serán un máximo de 6 alumnos por clase.
- ✓ La Oficina de organización de eventos funcionará de lunes a viernes en horario laboral 8:00 a 17:00.

### **3.2.3.6 Desarrollar el Cronograma**

El cronograma será la herramienta que permitirá llevar un control adecuado durante la ejecución progresiva del proyecto, el mismo tendrá como entradas los procesos desarrollados anteriormente y será llevado a cabo mediante una herramienta de planificación como lo es el Software Microsoft Project, suele ser también, un proceso iterativo, que determina las fechas de comienzo y de fin para las actividades planificadas.

### **3.2.4 Gestión de los Costos del Proyecto**

#### **3.2.4.1 Planificar la gestión de los costos**

Este proceso permite establecer las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos, de modo que el proyecto de Reestructuración y apertura de Las Amazonas se lleve a cabo dentro del presupuesto establecido.

Durante este proceso no solo se contemplaran los costes de construcción, también se incluirá el análisis de los servicios a ofrecer y su respectiva inicial para realizar la apertura, adicionalmente se realizará una estimación de los gastos e ingresos mensuales que presentará el Club durante su primer año, aunado a esto se establecerá una estructura de costos que permita modificar los precios durante el período de evaluación del servicio debido al constante cambio que presentan los mismos en el país donde se llevará a cabo el proyecto, actividad de la que estará a cargo la Gerencia del Club Las Amazonas, funcionando el equipo de proyecto solo como evaluador del servicio.

#### **3.2.4.2 Estimar los costos**

Estimar los Costos es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto. La estimación de costos es una predicción basada en la información disponible en un momento dado. Incluye la identificación y consideración de diversas alternativas de cómputo de costos para iniciar y completar el proyecto.

Para lograr un costo óptimo para el proyecto, deben tomarse en cuenta las concesiones entre costos y riesgos, tales como fabricar en lugar de comprar, comprar en lugar de alquilar, aspectos de vital importancia debido al contexto del proyecto, de modo que el aprovechar la mayor

cantidad de recursos disponibles en el Club Las Amazonas permitirá reducir parte de los costos, al igual que una adecuada negociación con los proveedores, aunado a esto, durante la ejecución de la obra irán surgiendo contingencias que se amortiguarán con unas reservas establecidas y que serán tratados en la planificación más adelante.

Las entradas de la estimación de los costos serán:

- ✓ Línea base del Alcance
- ✓ Cronograma del Proyecto
- ✓ Planificación de los Recursos Humanos
- ✓ Registro de Riesgos
- ✓ Factores ambientales (información comercial publicada, Las condiciones del mercado)
- ✓ Activos de los procesos de la organización (políticas de estimación de costos, plantillas de estimación de costos, información histórica, lecciones aprendidas)

A continuación en la Tabla 12 u Tabla 13 se muestra el desglose de sueldos según la ley establecida en Venezuela:

Tabla 12. Desglose de Sueldos bajo Políticas establecidas en Venezuela

Recurso		Sueldo Base	Cesta Ticket	4% IVSS (Seguro Social)	1% LPH (Política habitacional)	0,05% Paro forzoso	Bs/H	€/h
Equipo de Proyecto	Director de Proyecto	40.000,00	42.480,00	1.600,00	400,00	20,00	335,25	0,52
	Ingeniero Civil	35.000,00	42.480,00	1.400,00	350,00	17,50	315,47	0,49
	Arquitecto	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	266,32	0,41
	Responsable de compras	35.000,00	42.480,00	1.400,00	350,00	17,50	315,47	0,49
	Responsable administrativo y financiero	35.000,00	42.480,00	1.400,00	350,00	17,50	315,47	0,49
	Responsable de Marketing	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	266,32	0,41
	Auxiliar administrativo	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	266,32	0,41
	Técnico de Salud y Seguridad	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	266,32	0,41
	Auxiliar técnico de paisajismo	35.000,00	42.480,00	1.400,00	350,00	17,50	315,47	0,49
	Responsable Logístico	35.000,00	42.480,00	1.400,00	350,00	17,50	315,47	0,49
	Responsable de Calidad	35.000,00	42.480,00	1.400,00	350,00	17,50	315,47	0,49
	diseñador gráfico	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	266,32	0,41
	Decorador de interiores	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	266,32	0,41

1 €= 650Bs

Nota. Elaboración propia (2016)

Tabla 13. Nómina mensual prevista Club Las Amazonas

NÓMINA MENSUAL										
	Recurso	Días/mes	Bs/día	Sueldo base Bs/	Cesta Ticket	4% IVSS (Seguro Social)	1% LPH (Política habitacional)	0,05% Paro forzoso	Bs/Recurso	€/Recurso
Plantilla Club Las Amazonas	Cheff	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Ayudante de cocina	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Camarero Restaurante	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Profesor de equitación	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Auxiliar de equitación 1	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Auxiliar de equitación 2	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Cocinero Kiosko Piscina	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Cajero Piscina	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Camarero piscina	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Cajero terraza	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Decorador	21	266,32	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	63.915,91	98,33
	Organizador/a de Eventos	21	266,32	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	63.915,91	98,33
	Barman Bar panorámico	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	barman Terraza	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Vigilancia diurna	8	500	4.000,00	11.328,00	160,00	40,00	2,00	15.126,00	23,27
	Vigilancia Nocturna	21	266,32	22.576,00	42.480,00	903,04	225,76	11,29	63.915,91	98,33
									Bs/mes	388.385,74
									€	597,52

1 €= 650Bs

Nota. Elaboración propia (2016)

Posterior a la obtención del BsF/hora por empleado, se incorporaron los mismos al Software Microsoft Project dando como resultado el coste por actividad que se presenta en la Tabla 14, cabe destacar que durante su elaboración se asignaron porcentajes a cada uno de los recursos, debido a que parte de su tiempo lo ocuparan en este proyecto y el restante en otros de la compañía que lo requieran.

Tabla 14. *Estimación de costes*

<b>Reestructuración y apertura del Centro Agro turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A.</b>				
<b>GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN</b>				
<u>Acta de Constitución y Alcance del Proyecto</u>				
Elaboración Acta de constitución y Alcance del Proyecto	h/ud	Bs/h	Bs	
Director de Proyecto	16	335,25	5.364,00	
<b>Total</b>			<b>Bs.</b>	<b>5.364,00</b>
<u>Plan de Gestión del Proyecto</u>				
Elaborar Plan de gestión del proyecto	h/ud	Bs/h	Bs	
Director de proyecto	48	335,25	16.092,00	
Ingeniero Civil	48	315,47	15.142,50	
Arquitecto	48	266,32	12.783,18	
Técnico en paisajismo	48	315,47	15.142,50	
Responsable de compras	48	315,47	15.142,50	
Responsable administrativo y financiero	48	315,47	15.142,50	
Responsable de Marketing	48	266,32	12.783,18	
Responsable Logístico	48	315,47	15.142,50	
<b>Total</b>			<b>Bs.</b>	<b>117.370,86</b>
<u>Plan de Financiamiento</u>				
Identificación de Recaudos	h/ud	Bs/h	Bs	
Director de proyecto	3,2	335,25	1.072,80	
Responsable administrativo financiero	3,2	315,47	1.009,50	
auxiliar administrativo	1,6	266,32	426,11	
<b>Total</b>			<b>Bs.</b>	<b>2.508,41</b>
Recopilación de Recaudos	h/ud	Bs/h	Bs	
Auxiliar administrativo	24	266,32	6.391,59	
<b>Total</b>			<b>Bs.</b>	<b>6.391,59</b>
Solicitud del crédito	h/ud	Bs/h	Bs	
Director de proyecto	4	335,25	1.341,00	

			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>1.341,00</b>
<u>Renovación de Documentación</u>					
Identificar Recaudos	h/ud	Bs/h		Bs	
Director de proyectos	9,60	335,25			3.218,40
Responsable Administrativo financiero	14,4	315,47			4.542,75
			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>7.761,15</b>
Recopilar Recaudos	h/ud	Bs/h		Bs	
Auxiliar administrativo	32	266,32			8.522,12
			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>8.522,12</b>
Presentar Recaudos ante entidades respectivas	h/ud	Bs/h		Bs	
Director de proyecto	16	335,25			5.364,00
			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>5.364,00</b>
Buscar documentos renovados	h/ud	Bs/h		Bs	
auxiliar administrativo	4	266,32			1.065,27
			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>1.065,27</b>
Actualizar Documentación del Club	h/ud	Bs/h		Bs	
Responsable administrativo financiero	0,8	315,47			252,38
			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>252,38</b>
<u>Informes de Estado del Proyecto</u>					
Elaboración de informe de Estado del Proyecto	h/ud	Bs/h		Bs	
Director de Proyecto	2,67	335,25			895,12
Responsable administrativo financiero	2,67	315,47			842,30
Ingeniero Civil	2,67	315,47			842,30
			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>2.579,72</b>
<u>Reuniones semanales</u>					
Elaboración de acta de reuniones semanales	h/ud	Bs/h		Bs	
Director de proyecto	2,4	335,25			804,60
Auxiliar administrativo	5,6	266,32			1.491,37
			<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>2.295,97</b>
<u>Acta de Cierre del Proyecto</u>					
Elaboración Acta de Cierre	h/ud	Bs/h		Bs	
Director de Proyecto	4	335,25			1.341,00
Responsable Administrativo financiero	4	315,47			1.261,88
Responsable Logístico	4	315,47			1.261,88



Responsable de Calidad	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>5.126,63</b>
Documentación de Lecciones Aprendidas	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	2,8	335,25	938,70
Responsable administrativo financiero	2,8	315,47	883,31
Auxiliar administrativo	2,4	266,32	639,16
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.461,17</b>
<b>MEJORAS Y REFORMAS</b>			
<b>Rehabilitación</b>			
<u>Piscinas</u>			
Evaluación de las Instalaciones	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	4	315,47	1.261,88
Técnico de paisajismo	2,4	315,47	757,13
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.019,00</b>
Plan de Rehabilitación	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	11,2	315,47	3.533,25
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.533,25</b>
Supervisión y Control	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	96	315,47	30.285,00
Responsable de Calidad	32	315,47	10.095,00
Técnico de paisajismo	32	315,47	10.095,00
Técnico de Seguridad y Salud	32	266,32	8.522,12
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>58.997,12</b>
<u>Restaurante</u>			
Evaluación de las Instalaciones	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	9,6	315,47	3.028,50
Arquitecto	6,4	266,32	1.704,42
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.732,92</b>
Plan de Rehabilitación	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	4	315,47	1.261,88
Arquitecto	4	266,32	1.065,27
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.327,14</b>
Supervisión y Control	h/ud	Bs/h	Bs

	Ingeniero civil	80	315,47	25.237,50
	Arquitecto	80	266,32	21.305,30
	Responsable de calidad	32	315,47	10.095,00
	Técnico de Seguridad y Salud	32	266,32	8.522,12
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>65.159,93</b>
<b>Bar Panorámico</b>				
	Evaluación de las Instalaciones	h/ud	Bs/h	Bs
	Ingeniero civil	2,4	315,47	757,125
	Arquitecto	1,6	266,32	426,10608
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.183,23</b>
	Plan de Rehabilitación	h/ud	Bs/h	Bs
	Ingeniero civil	6,4	315,47	2.019,00
	Arquitecto	9,6	266,32	2.556,64
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.575,64</b>
	Supervisión y Control	h/ud	Bs/h	Bs
	Ingeniero civil	36	315,47	11.356,88
	Responsable de Calidad	24	315,47	7.571,25
	Arquitecto	48	266,32	12.783,18
	Técnico de Seguridad y Salud	24	266,32	6.391,59
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>38.102,90</b>
<b>Camineras y Áreas Verdes</b>				
	Evaluación de las Instalaciones	h/ud	Bs/h	Bs
	Ingeniero civil	4	315,47	1.261,88
	Técnico de paisajismo	4	315,47	1.261,88
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.523,75</b>
	Plan de Rehabilitación	h/ud	Bs/h	Bs
	Ingeniero civil	4,8	315,47	1.514,25
	Técnico de paisajismo	11,2	315,47	3.533,25
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>5.047,50</b>
	Supervisión y Control	h/ud	Bs/h	Bs
	Ingeniero Civil	16	315,47	5.047,50
	Técnico de paisajismo	96	315,47	30.285,00
	Responsable de calidad	48	315,47	15.142,50
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>50.475,00</b>
<b>Incorporaciones</b>				
<b>Salón "El Turrión"</b>				

Definición de requisitos	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	8	335,25	2.682,00
Responsable de Marketing	2,4	266,32	639,16
Ingeniero civil	1,6	315,47	504,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.825,91</b>

Elaboración de planos	h/ud	Bs/h	Bs
Arquitecto	24	266,32	6.391,59
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>6.391,59</b>

Supervisión y control de Obra	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	192	315,47	60.570,00
Técnico de paisajismo	64	315,47	20.190,00
Arquitecto	96	266,32	25.566,36
Responsable de calidad	96	315,47	30.285,00
Técnico de SyS	80	266,32	21.305,30
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>157.916,67</b>

#### Terraza "Los Aperos"

Definición de requisitos	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	4,8	335,25	1.609,20
Responsable de Marketing	2	266,32	532,63
Ingeniero civil	0,8	315,47	252,38
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.394,21</b>

Elaboración de planos	h/ud	Bs/h	Bs
Arquitecto	16	266,32	4.261,06
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.261,06</b>

Supervisión y control de Obra	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	96	315,47	30.285,00
Técnico de paisajismo	48	315,47	15.142,50
Arquitecto	120	266,32	31.957,96
Responsable de calidad	60	315,47	18.928,13
Técnico de SyS	60	266,32	15.978,98
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>112.292,56</b>

#### Rutas a Caballo

Análisis del espacio disponible	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	3,2	315,47	1.009,50
Técnico de paisajismo	4,8	315,47	1.514,25
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.523,75</b>
Determinación de rutas seguras	h/ud	Bs/h	Bs
Director de Proyecto	2	335,25	670,50

Responsable Logístico	2	315,47	630,94
Ingeniero civil	1,6	315,47	504,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.806,19</b>

<b>Supervisión y control</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Ingeniero civil	32	315,47	10.095,00
Técnico de paisajismo	48	314,81	15.110,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>25.205,88</b>

Camineras  
adicionales

<b>Análisis del espacio disponible</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Ingeniero civil	4,8	315,47	1.514,25
Técnico de paisajismo	0,8	315,47	252,38
Responsable Logístico	3,2	315,47	1.009,50
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.776,13</b>

<b>Determinación de conexiones necesarias</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable logístico	2	315,47	630,94
Ingeniero civil	2	315,47	630,94
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.261,88</b>

<b>Supervisión y control</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Ingeniero civil	60	315,47	18.928,13
técnico de paisajismo	72	315,47	22.713,75
Técnico de SyS	30	266,32	7.989,49
Responsable de Calidad	30	315,47	9.464,06
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>59.095,43</b>

Paisajismo

<b>Definición de requisitos</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Director de proyecto	1,6	335,25	536,40
Responsable de marketing	1,6	266,32	426,11
Técnico de paisajismo	1,6	315,47	504,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.467,26</b>

<b>Propuesta de paisajismo</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Técnico de paisajismo	40	315,47	12.618,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>12.618,75</b>

<b>Supervisión y Control</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Técnico de paisajismo	168	315,47	52.998,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>52.998,75</b>

Escuela de Equitación

Definición de requisitos	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
Responsable de Marketing	4	266,32	1.065,27
Ingeniero civil	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.668,14</b>

Diseño de establos y cuarto de aperos	h/ud	Bs/h	Bs
Arquitecto	40	266,32	10.652,65
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>10.652,65</b>

Supervisión y Control de Obra	h/ud	Bs/h	Bs
Ingeniero civil	80	315,47	25.237,50
Arquitecto	96	266,32	25.566,36
Técnico de SyS	40	266,32	10.652,65
Responsable de Calidad	40	315,47	12.618,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>74.075,27</b>

Oficina de  
Organización de  
Eventos

Acondicionamiento de oficina principal	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable administrativo financiero	40	315,47	12.618,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>12.618,75</b>

**Acondicionamiento y  
decoración**

Mobiliario

Análisis de mobiliario requerido	h/ud	Bs/h	Bs
Decorador de Interiores	16	266,32	4.261,06
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.261,06</b>

Elaboración lista de mobiliario	h/ud	Bs/h	Bs
Decorador de Interiores	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.130,53</b>

Solicitud de Presupuestos	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de Compras	16	315,47	5.047,50
Responsable Administrativo financiero	8	315,47	2.523,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>7.571,25</b>

Selección de Proveedores	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de Compras	8	315,47	2.523,75

Responsable Administrativo financiero	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.785,63</b>
<b>Adquisición de mobiliario</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de Compras	16	315,47	5.047,50
Decorador de Interiores	16	266,32	4.261,06
Mobiliario			500.000
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>509.308,56</b>
<b>GESTIÓN DE PERSONAL</b>			
<u>Selección de personal</u>			
<b>Definición de perfiles requeridos</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Director de Proyecto	4,8	335,25	1.609,20
Responsable Administrativo financiero	11,2	315,47	3.533,25
Auxiliar administrativo	16	266,32	4.261,06
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>9.403,51</b>
<b>Publicación de la oferta</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de Marketing	2	266,32	532,63
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>532,63</b>
<b>Realización de entrevistas</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable administrativo financiero	8	315,47	2.523,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.523,75</b>
<b>Selección de candidatos idóneos</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Director de Proyecto	4	335,25	1341
Responsable administrativo financiero	4	315,47	1261,875
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.602,88</b>
<u>Contratación</u>			
<b>Elaboración propuesta de trabajo</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable administrativo financiero	2	315,47	630,94
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>630,94</b>
<b>Contratación de personal</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable administrativo financiero	1,03	315,47	324,93
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>324,93</b>
<b>MARKETING</b>			
<u>Redes Sociales</u>			
<b>Definición de estrategia</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>

	Responsable de Marketing	80	266,32	21305,304
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>21.305,30</b>
	Apertura de redes sociales (Página web, Facebook, Instagram, Twitter)	h/ud	Bs/h	Bs
	Responsable de marketing	16	266,32	4.261,06
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.261,06</b>
	Selección de publicaciones	h/ud	Bs/h	Bs
	Director de Proyecto	2	335,25	670,5
	Responsable de marketing	2	266,32	532,6326
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.203,13</b>
	<b>Publicidad</b>			
	Definición de estrategia	h/ud	Bs/h	Bs
	Director de proyecto	24	335,25	8.046,00
	Responsable de marketing	56	266,32	14.913,71
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>22.959,71</b>
	Diseño de publicidad	h/ud	Bs/h	Bs
	Responsable de marketing	20	266,32	5.326,33
	Diseñador gráfico	20	266,32	5.326,33
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>10.652,65</b>
	Elaboración de publicidad	h/ud	Bs/h	Bs
	Diseñador gráfico	64	266,32	17.044,24
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>17.044,24</b>
	Solicitud de permisos en Alcaldía	h/ud	Bs/h	Bs
	Auxiliar administrativo	16	266,32	4.261,06
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.261,06</b>
	<b>Reuniones de promoción</b>			
	Preparación material de apoyo	h/ud	Bs/h	Bs
	Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
	Auxiliar administrativo	4	266,32	1.065,27
	Responsable de Marketing	4	266,32	1.065,27
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.471,53</b>
	Identificación de entidades de interés	h/ud	Bs/h	Bs
	Director de proyecto	1,2	335,25	402,30
	Responsable administrativo financiero	1	315,47	315,47

Responsable de Marketing	1	266,32	266,32
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>984,09</b>
Solicitud de reunión	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	1,03	335,25	345,3075
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>345,31</b>
Reunión	h/ud	Bs/h	Bs
Director de Proyecto	2	335,25	670,50
Responsable de Marketing	2	266,32	532,63
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.203,13</b>
<b>INAUGURACIÓN</b>			
<u>Invitaciones</u>			
Diseño de invitación	h/ud	Bs/h	Bs
Diseñador gráfico	4,8	266,32	1.278,32
Responsable de Marketing	3,2	266,32	852,21
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.130,53</b>
Elaboración de invitaciones	h/ud	Bs/h	Bs
Diseñador Gráfico	40	266,32	10.652,65
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>10.652,65</b>
Selección de invitados	h/ud	Bs/h	Bs
Director de Proyecto	1	335,25	335,25
Responsable Administrativo Financiero	1	315,47	315,46875
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>650,72</b>
Entrega de Invitaciones	h/ud	Bs/h	Bs
Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.682,00</b>
Elaboración Lista de Invitados Confirmados	h/ud	Bs/h	Bs
Auxiliar administrativo	4	266,32	1.065,27
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.065,27</b>
<u>Logística</u>			
Selección de protocolo	h/ud	Bs/h	Bs
Director de Proyecto	4	335,25	1.341,00



Responsable logístico	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.602,88</b>
Contratación de protocolo	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable administrativo financiero	0,52	315,47	164,04375
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>164,04</b>
Selección STAFF de seguridad	h/ud	Bs/h	Bs
Director de Proyecto	4	335,25	1.341,00
Responsable logístico	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.602,88</b>
Contratación STAFF de seguridad	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable administrativo financiero	0,52	315,47	164,04
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>164,04</b>
Distribución y organización de mesas	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable logístico	8	315,47	2.523,75
Decorador	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.654,28</b>
Asignación de sillas	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable logístico	2	315,47	630,94
Decorador	2	266,32	532,63
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.163,57</b>
Definición de zonas para aparcamiento	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable logístico	2	315,47	630,94
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>630,94</b>
Decoración	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable logístico	16	315,47	5.047,50
Decorador	16	266,32	4.261,06
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>9.308,56</b>
Establecimiento de pautas para el evento	h/ud	Bs/h	Bs
Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
Responsable logístico	8	315,47	2.523,75
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>5.205,75</b>
Reunión con el personal	h/ud	Bs/h	Bs

<u>Entretenimiento</u>	Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
	Responsable logístico	8	315,47	2.523,75
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>5.205,75</b>
	Preparación discurso de bienvenida y agradecimiento	h/ud	Bs/h	Bs
	Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.682,00</b>
	Selección de grupos de música en vivo	h/ud	Bs/h	Bs
	Responsable logístico	4	315,47	1.261,88
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.261,88</b>
	Contratación de música en vivo	h/ud	Bs/h	Bs
	Responsable administrativo financiero	1,03	315,47	324,93
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>324,93</b>
	Preparación ejemplares de la escuela de equitación	h/ud	Bs/h	Bs
	Profesor de Equitación	120	295,69	35.482,50
	Auxiliar de Equitación	120	266,32	31.957,96
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>67.440,46</b>
	Organización Exposición de caballos	h/ud	Bs/h	Bs
	Profesor de Equitación	40	295,69	11.827,50
	Auxiliar de Equitación	40	266,32	10.652,65
	Responsable logístico	20	315,47	6.309,38
<u>Menú</u>	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>28.789,53</b>
	Propuesta de menú	h/ud	Bs/h	Bs
	Cheff	8	315,47	2.523,75
	Ayudante de Cocina	8	266,32	2.130,53
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.654,28</b>
	Adquisición de ingredientes	h/ud	Bs/h	Bs
	Responsable de compras	64	315,47	20.190,00
	Cheff	64	315,47	20.190,00
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>40.380,00</b>
	Elaboración de menú	h/ud	Bs/h	Bs

Cheff	24	315,47	7.571,25
Ayudante de Cocina	24	266,32	6.391,59
Cocinero Restaurante	24	266,32	6.391,59
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>20.354,43</b>
<b>LOGÍSTICA</b>			
<u>Club Las Amazonas</u>			
Establecimiento de horarios de funcionamiento	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	8	335,25	2.682,00
Responsable logístico	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>7.336,28</b>
Normas de acceso	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
Responsable logístico	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.602,88</b>
Políticas del Club	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
Responsable logístico	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.602,88</b>
Tarifas y promociones	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de marketing	8	266,32	2.130,53
Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
Responsable Administrativo financiero	4	315,47	1.261,88
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.733,41</b>
<u>Escuela de equitación</u>			
Establecimiento de horarios de funcionamiento	h/ud	Bs/h	Bs
Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
Responsable logístico	4	315,47	1.261,88
Responsable de Marketing	4	266,32	1.065,27
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.668,14</b>
Tarifas y promociones	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de marketing	4	266,32	1.065,27
Director de proyecto	4	335,25	1.341,00

<u>Oficina de Organización de Eventos</u>	Responsable Administrativo financiero	4	315,47	1.261,88
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.668,14</b>
	<b>Establecimiento de horarios de funcionamiento</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
	Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
	Responsable logístico	4	315,47	1.261,88
	Responsable de Marketing	4	266,32	1.065,27
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.668,14</b>
	<b>Tarifas y promociones</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
	Responsable de marketing	4	266,32	1.065,27
	Director de proyecto	4	335,25	1.341,00
	Responsable Administrativo financiero	4	315,47	1.261,88
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.668,14</b>
<b>CALIDAD</b>				
<u>GESTIÓN IDEA DE NEGOCIO</u>				
<u>Evaluación del servicio</u>				
	<b>Diseño de encuestas de satisfacción</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
	Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
	Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.654,28</b>
	<b>Elaboración de encuestas</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
	Responsable de calidad	2	315,47	630,94
	Responsable de Marketing	2	266,32	532,63
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>1.163,57</b>
	<b>Aplicación de encuestas (1 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
	Responsable de calidad	4	315,47	1.261,88
	Responsable de Marketing	4	266,32	1.065,27
	<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>2.327,14</b>
	<b>Aplicación de encuestas (2 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
	Responsable de calidad	4	315,47	1.261,88
	Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53

	<b>Total</b>	<b>Bs.</b>	<b>3.392,41</b>
<b>Aplicación de encuestas (3 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	4	315,47	1261,875
Responsable de Marketing	8	266,32	2130,5304
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.392,41</b>
<b>Aplicación de encuestas (4 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	4	315,47	1.261,88
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>3.392,41</b>
<b>Análisis de resultados</b>			
<b>Análisis de encuestas (1 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.654,28</b>
<b>Análisis de encuestas (2 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.654,28</b>
<b>Análisis de encuestas (3 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.654,28</b>
<b>Análisis de encuestas (4 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.654,28</b>
<b>Comparación de resultados con lo esperado (1 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	4	315,47	1.261,88
Responsable de Marketing	5,6	266,32	1.491,37
Director de Proyecto	4	335,25	1.341,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.094,25</b>
<b>Comparación de resultados con lo esperado (2 Trimestre)</b>	<b>h/ud</b>	<b>Bs/h</b>	<b>Bs</b>
Responsable de calidad	4	315,47	1.261,88



Responsable de Marketing	5,6	266,32	1.491,37
Director de Proyecto	4	335,25	1.341,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.094,25</b>

Comparación de resultados con lo esperado (3 Trimestre)	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de calidad	4	315,47	1.261,88
Responsable de Marketing	5,6	266,32	1.491,37
Director de Proyecto	4	335,25	1.341,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.094,25</b>

Comparación de resultados con lo esperado (4 Trimestre)	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de calidad	4	315,47	1.261,88
Responsable de Marketing	5,6	266,32	1.491,37
Director de Proyecto	4	335,25	1.341,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>4.094,25</b>

Informes de Estado y Evolución

Preparación de Informes (1 Trimestre)	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>7.336,28</b>

Preparación de Informes (2 Trimestre)	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>7.336,28</b>

Preparación de Informes (3 Trimestre)	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>7.336,28</b>

Preparación de Informes (4 Trimestre)	h/ud	Bs/h	Bs
Responsable de calidad	8	315,47	2.523,75
Responsable de Marketing	8	266,32	2.130,53
Director de Proyecto	8	335,25	2.682,00
<b>Total</b>		<b>Bs.</b>	<b>7.336,28</b>

<u>CONTROL DE CALIDAD</u>				
Control de calidad	h/ud	Bs/h	Bs	
Responsable de calidad	332	315,47	104.735,63	
<b>Total</b>			<b>Bs.</b>	<b>104.735,63</b>
Control de calidad	h/ud	Bs/h	Bs	
Responsable de SyS	300	266,32	79896	
<b>Total</b>			<b>Bs.</b>	<b>79.896,00</b>

Nota. Elaboración propia (2016)

Algunas cantidades asignadas como costos se presentan a continuación en las tablas 15, 16 y 17, información suministrada directamente con los proveedores vía correo y consultada por la compañía Cid y Ramírez C.A. ubicada en el país.

Tabla 15. *Presupuesto Publicidad*

Exacto Publicidad				
Publicidad	Precio Cotizado (Unidad)	Cantidad	Total (Bs)	Total (Bs)
Pendones (3,20*1,80)	10.000,00	6	60.000,00	92,30€
Cartelería Club (2,40*1,20)	7.000,00	4	28.000,00	43,08€
Señalización Rutas A Caballo	3.500,00	5	17.500,00	26,92€
Publicación Trimestral (Total)	5.000,00	8	40.000,00	61,53€
<b>Total</b>			<b>Bs.145.500,00</b>	<b>223,85€</b>

Nota. Elaboración propia (2016).

Tabla 16. *Presupuesto mobiliario*

Mueblería Capurro				
Mobiliario	Precio Cotizado (Bs/Unidad)	Cantidad	Total (Bs)	Total (€)
Puff	6.999,00	12	83.988,00	129,21€
Mesas de centro	41.999,00	6	251.994,00	387,68€
Mesas exteriores	55.000,00	5	275.000,00	423,08€
Tumbona	35.000,00	5	175.000,00	269,23€
<b>Total</b>			<b>Bs. 785.982,00</b>	<b>1209,2€</b>

Nota. Elaboración propia (2016)

Tabla 17. *Presupuesto Decoración Inauguración*

Decoración Agencia de Festejos Las Amazonas				
Materiales	Precio Cotizado (Bs/Unidad)	Cantidad	Total (Bs)	Total (€)
Arreglos florales	9.000,00	9	81.000,00	124,62€
Antorchas	1.000,00	16	16.000,00	24,62€
Telas Decorativas	6.000,00	1	6.000,00	9,23€
<b>Total</b>			<b>Bs. 103.000,00</b>	<b>158,46€</b>

Nota. Elaboración propia (2016).

Adicionalmente, según datos históricos suministrados por la gerencia de las amazonas el Club presentará un consumo medio por persona como se expone en la Tabla 18, datos a partir de los cuales se calcularon los ingresos aproximados que presentará el Club durante su primer año de funcionamiento, es de vital importancia destacar que para realizar los cálculos de los Gastos e Ingresos se utilizó la inflación de 1% mensual, medida que se aplica debido a las condiciones del lugar dónde se llevará a cabo el proyecto, de esta manera se espera calcular el monto adecuado inicial para realizar la apertura al público y los posibles incrementos que deberá considerar la Gerencia del Club Las Amazonas para su adecuada gestión posterior a la apertura.

Tabla 18. *Estimación Ingresos mensuales*

Instalación	Consumo Promedio (Bs/persona)	Previsión de Ventas (Mensual)	Total (Bs)	Total (€)
Restaurante	6500	140	910.000,00	1.400,00
Área de piscinas	4500	130	585.000,00	900,00
Terraza	2550	130	331.500,00	510,00
Bar	5000	50	250.000,00	384,62

Nota. Elaboración propia (2016).

Se espera cubrir 6 cupos de los 12 disponibles para la escuela de equitación durante el primer trimestre, posteriormente a partir del segundo trimestre serán 9 cupos, quedando solo 3 disponibles los cuales serán cubiertos durante el tercer trimestre, la mensualidad estipulada será de 9000 Bs/persona. En lo que respecta a la agencia de festejos y tomando como base los datos históricos suministrados por la gerencia del Club Las Amazonas, realizará eventos progresivamente durante el período que se posiciona en el mercado generando ingresos considerables respecto a los demás meses durante la época navideña, gracias a las cenas empresariales, bodas y reuniones familiares que se llevan a cabo durante estas fechas. Como resultado se obtiene un monto inicial requerido para colocar en funcionamiento el Club de **1.832.885,74 Bs.** La información suministrada es una referencia que usará la Gerencia del Club Las Amazonas para gestionar el funcionamiento del Club posterior a su apertura puesto que tanto el equipo de proyectos como el Directos de Proyectos se encargarán de la evaluación del servicio como fue mencionado en el ciclo de vida del proyecto, los ajustes que puedan ocurrir sobre los precios serán gestionados por la Gerencia partiendo de la guía proporcionada.

GASTOS													Bs Totales (Año)	Euros Totales (Año)
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Servicios	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	72.000,00	110,77
Mantenimiento (jardines, piscina, limpiezas)	60.000,00	60.600,00	61.206,00	61.818,06	62.436,24	63.060,60	63.691,21	64.328,12	64.971,40	65.621,12	66.277,33	66.940,10	760.950,18	1.170,69
Gastos de Comida (Menú Restaurante, kiosko)	945.500,00	954.955,00	964.504,55	974.149,60	983.891,09	993.730,00	1.003.667,30	1.013.703,98	1.023.841,02	1.034.079,43	1.044.420,22	1.054.864,42	11.991.306,60	18.448,16
Alcohol/bebidas	330.000,00	333.300,00	336.633,00	339.999,33	343.399,32	346.833,32	350.301,65	353.804,67	357.342,71	360.916,14	364.525,30	368.170,55	4.185.225,99	6.438,81
Alimento caballos	13.000,00	13.130,00	13.261,30	13.393,91	13.527,85	13.663,13	13.799,76	13.937,76	14.077,14	14.217,91	14.360,09	14.503,69	164.872,54	253,65
Vitaminas/Cuidado de los Caballos	40.000,00	40.400,00	40.804,00	41.212,04	41.624,16	42.040,40	42.460,81	42.885,41	43.314,27	43.747,41	44.184,89	44.626,73	507.300,12	780,46
Nómina	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	388.385,74	4.660.628,83	7.170,20
Gastos Eventos	0,00	0,00	225.000,00	0,00	600.000,00	0,00	0,00	425.000,00	0,00	500.000,00	0,00	0,00	1.750.000,00	2.692,31
Gastos Administrativos	50.000,00	50.500,00	51.005,00	51.515,05	52.030,20	52.550,50	53.076,01	53.606,77	54.142,84	54.684,26	55.231,11	55.783,42	634.125,15	975,58
Amortización préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>1.832.885,74</b>	<b>1.847.270,74</b>	<b>2.086.799,59</b>	<b>1.876.473,72</b>	<b>2.491.294,60</b>	<b>1.906.263,69</b>	<b>1.921.382,47</b>	<b>2.361.652,44</b>	<b>1.952.075,11</b>	<b>2.467.652,00</b>	<b>1.983.384,66</b>	<b>1.999.274,65</b>	<b>24.726.409,42</b>	<b>38.040,63</b>

INGRESOS													Bs Totales (Año)	Euros Totales (Año)
Saldo	0	347.614,26	701.608,53	1.287.046,59	1.680.992,89	2.691.512,52	3.098.671,19	3.533.535,31	4.416.171,93	4.880.648,77	5.857.034,24	6.340.397,42		
Escuela de Equitación	54.000,00	54.000,00	54.000,00	81.000,00	81.000,00	81.000,00	102.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	1.047.000,00	1.610,77
Restaurante	910.000,00	919.100,00	928.291,00	937.573,91	946.949,65	956.419,15	965.983,34	975.643,17	985.399,60	995.253,60	1.005.206,13	1.015.258,20	11.541.077,74	17.755,50
Entrada	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	60.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	675.000,00	1.038,46
Kiosko	585.000,00	590.850,00	596.758,50	602.726,09	608.753,35	614.840,88	620.989,29	627.199,18	633.471,17	639.805,88	646.203,94	652.665,98	7.419.264,26	11.414,25
Terraza, bar	581.500,00	587.315,00	593.188,15	599.120,03	605.111,23	611.162,34	617.273,97	623.446,71	629.681,17	635.977,99	642.337,77	648.761,14	7.374.875,50	11.345,96
Oficina de Organización Ev.	0,00	0,00	450.000,00	0,00	1.200.000,00	0,00	0,00	850.000,00	0,00	1.000.000,00	0,00	0,00	3.500.000,00	5.384,62
	2.180.500,00	2.548.879,26	3.373.846,18	3.557.466,62	5.182.807,12	5.004.934,89	5.454.917,79	6.777.824,37	6.832.723,88	8.324.686,24	8.323.782,08	8.830.082,74	31.557.217,51	48.549,57
<b>Total Bs</b>	<b>347.614,26</b>	<b>701.608,53</b>	<b>1.287.046,59</b>	<b>1.680.992,89</b>	<b>2.691.512,52</b>	<b>3.098.671,19</b>	<b>3.533.535,31</b>	<b>4.416.171,93</b>	<b>4.880.648,77</b>	<b>5.857.034,24</b>	<b>6.340.397,42</b>	<b>6.830.808,09</b>		
<b>Total €</b>	<b>534,79</b>	<b>1.079,40</b>	<b>1.980,07</b>	<b>2.586,14</b>	<b>4.140,79</b>	<b>4.767,19</b>	<b>5.436,21</b>	<b>6.794,11</b>	<b>7.508,69</b>	<b>9.010,82</b>	<b>9.754,46</b>	<b>10.508,94</b>		

Inflación del 1% INGRESOS Y GASTOS

1 € = 650 Bs

**Figura 8. Estimación Ingresos y Gastos Las Amazonas (1 año)**

### 3.2.4.3 Determinar el presupuesto

El presupuesto total para la reestructuración y apertura de Las Amazonas estará compuesto por la línea base de costos más el presupuesto derivado de las contingencias (Ver apartado de riesgos análisis cuantitativo), adicionalmente se sumará al presupuesto el % de contingencias de la dirección establecido por el director del proyecto en un 6% sobre la línea base de costos generando las tablas que se muestran a continuación:

Tabla 19. *Presupuesto sin reservas*

PRESUPUESTO SIN RESERVAS			
Rehabilitación	Bs.	1.500.000,00	2.307,69 €
Incorporaciones	Bs.	3.500.000,00	5.384,62 €
Supervisión y control	Bs.	3.097.840,71	4.765,91 €
Saldo inicial requerido	Bs.	1.832.885,74	2.819,82 €
<b>TOTAL</b>	<b>Bs.</b>	<b>9.930.726,45</b>	<b>15.278,04 €</b>

Nota. Elaboración propia (2016)

Tabla 20. *Desglose de presupuesto total*

CONTINGENCIAS DERIVADAS DE LOS RIESGOS	Bs.	1.952.490,48	3.003,83 €
CONTINGENCIAS DERIVADAS DE LA DIRECCIÓN	Bs.	595.843,59	916,68 €
<b>PRESUPUESTO TOTAL DE COSTOS CON RESERVAS</b>	<b>Bs.</b>	<b>12.479.060,51</b>	<b>19.198,55 €</b>

Nota. Elaboración propia (2016)

Cabe destacar que el objetivo del proyecto se establece en el coste sin reservas, es decir, la línea base autorizada, puesto que dichas contingencias y reservas son algo que se contempla en caso de llegar a ser necesario, ya que deben considerarse todo los escenarios posibles y la capacidad requerida para hacerles frente.

### 3.2.5 Gestión de la Calidad

La calidad representa un factor relevante para un proyecto de esta índole, puesto que la reestructuración y apertura de Las Amazonas, implica no solo gestionar las buenas prácticas en la recuperación he incorporación de sus instalaciones si no también orientar y evaluar el servicio ofrecido para garantizar la satisfacción del cliente, de igual manera consiste en desarrollar el proyecto dentro de los límites de tiempo y coste planificados.

#### 3.2.5.1 Planificar la gestión de la calidad

##### Política de calidad del proyecto

Este proyecto debe cumplir con los lineamientos establecidos y planificados para su desarrollo progresivo y eficiente, cumpliendo los requisitos expuestos por el cliente, así como respetando el presupuesto de costes y la finalización del mismo dentro del tiempo determinado.

Tabla 21. Línea base de calidad del proyecto

Objetivo de Calidad	Métrica a Utilizar	Frecuencia y Momento de medición	Frecuencia y momento de reporte
<b>CPI<math>\geq</math>0,95</b>	CPI = Índice de desempeño del costo	Frecuencia semanal Los días viernes	Frecuencia Semanal Los días Lunes a primera hora
<b>SPI<math>\geq</math> 0,95</b>	SPI= Índice de desempeño del cronograma	Frecuencia Mensual los últimos días del mes	Frecuencia Mensual los últimos días del mes
<b>Grado de Satisfacción del cliente &gt; 70%</b>	ESC= Encuestas de satisfacción del cliente	Trimestral a mediados del mes seleccionado	Trimestral a final del mes seleccionado

Documentos Normativos para la Calidad	
<b>Plantillas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de Informes</li> <li>✓ Elaboración de Métricas de Calidad</li> <li>✓ Elaboración del Plan de Aseguramiento y Control de la Calidad</li> </ul>
<b>Formatos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encuesta de Satisfacción del Cliente</li> <li>✓ Revisión de Hitos</li> <li>✓ Seguimiento y control de acciones correctivas y preventivas</li> <li>✓ Métricas de Calidad</li> <li>✓ Propuesta de mejora continua</li> </ul>

Nota. Elaboración propia. (2016)

Tabla 22. Métrica de la Calidad

Metodología del Control del Proyecto para la Calidad	
<b>Control Documental</b>	Se garantizará que durante todo el desarrollo del Proyecto se crearan documentos donde se plasmará todo lo concerniente al mismo, los cuales presentarán coherencia y correspondencia de lo pactado con lo realizado.
<b>Control de Especificaciones</b>	Se deberá comprobar que se cumpla con las características mínimas que deben poseer las nuevas incorporaciones y la rehabilitación de las instalaciones existentes.
<b>Control del Servicio</b>	Se deberá medir el grado de satisfacción del cliente con respecto al servicio ofrecido por el Club Las Amazonas y a partir de sus resultados enfocar el servicio a una filosofía de mejora continua.

Métrica	Proyecto	Servicio
<b>Factor de Calidad Relevante</b>	Desarrollo del proyecto	Evaluación del servicio Ofrecido
	Viene definido como el	Viene definido por el grado de



<b>Definición del Factor de Calidad</b>	cumplimiento del cronograma y los costes presupuestados para La apertura de Las Amazonas, permitiendo con su seguimiento y control adecuado garantizar el margen de utilidad esperado.	satisfacción que posean los clientes con el servicio ofrecido por el Club Las Amazonas, es un factor relevante puesto que validará al Club como idea de negocio.
<b>Propósito de la Métrica</b>	Controlar durante el desarrollo progresivo del proyecto los costes y el tiempo previsto de realización y culminación según lo establecido en el cronograma, con el objetivo de tomar las decisiones preventivas y correctivas pertinentes de surgir alguna desviación considerable.	Evaluar el Club como idea de negocio, permite identificar si lo ofrecido es lo que realmente el cliente busca, de igual manera permite establecer puntos de verificación con la finalidad de garantizar una mejora continua del servicio.
<b>Definición Operacional</b>	Se verificará con ayuda del Software Microsoft Project de forma semanal, utilizando como punto de partida los índices de CPI y SPI, posteriormente con la información obtenida se procederá a elaborar los informes semanales de estado, de igual manera se emitirá un documento donde se contrastará lo planificado con la información obtenida y se publicará los días lunes a primera hora de la mañana.	Se realizará mediante una encuesta de satisfacción del cliente de forma trimestral, la cual se llevará a cabo a mediados del mes seleccionado, posteriormente sus datos serán tabulados y analizados con la finalidad de presentar un reporte al final de dicho mes.
<b>Método de Definición</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se utilizará la información de los avances reales, valor ganado, estado real de inicio y culminación de las actividades así como trabajo y coste real, obteniendo con esto a partir de su introducción en Ms Project resultados de valor para la comparación.</li> <li>2. Se calcular los índices con ayuda del Ms Project (SPI y CPI)</li> <li>3. La información obtenida se plasmará en el informe de estado semanal.</li> <li>4. Se contrastará lo Real Vs Lo propuesto y se establecerán las medidas correctivas o preventivas que se consideren necesarias, las cuales serán</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se aplicará la Encuesta de Satisfacción del Cliente (Ver Anexo F).</li> <li>2. Se tabularán los datos recolectados con ayuda Excel.</li> <li>3. Se calcularán los porcentajes de acuerdo a los rangos establecidos</li> <li>4. Se analizará la información</li> <li>5. Se emitirá un informe a partir del cual se puedan tomar medidas de mejora continua que permitan la permanencia del Club</li> </ol>

	discutidas y evaluadas con el cliente.	en el Sector Turístico en proyectos futuros.
<b>Resultado deseado</b>	Se espera tanto para el CPI como para el SPI un valor acumulado igual o mayor al 0,95.	Se espera una respuesta positiva por parte del cliente con un porcentaje de aceptación mayor al 70 %.

Nota. Elaboración propia. (2016)

La calidad es un proceso continuo que abarca desde el momento que empieza el proyecto hasta que finaliza, así pues se han enmarcado las directrices para la elaboración del Plan de Calidad Del Proyecto y del Servicio, es importante resaltar que cumplir con la triple restricción: alcance, tiempo y coste de todo el proyecto no es motivo suficiente para conseguir el éxito del mismo, la calidad es fundamental ya que está enfocada a mejorar la satisfacción del cliente, de igual manera se debe velar no solo por la calidad del proyecto, sino también por la calidad de los procesos y procedimientos que se utilizan para dirigirlo.

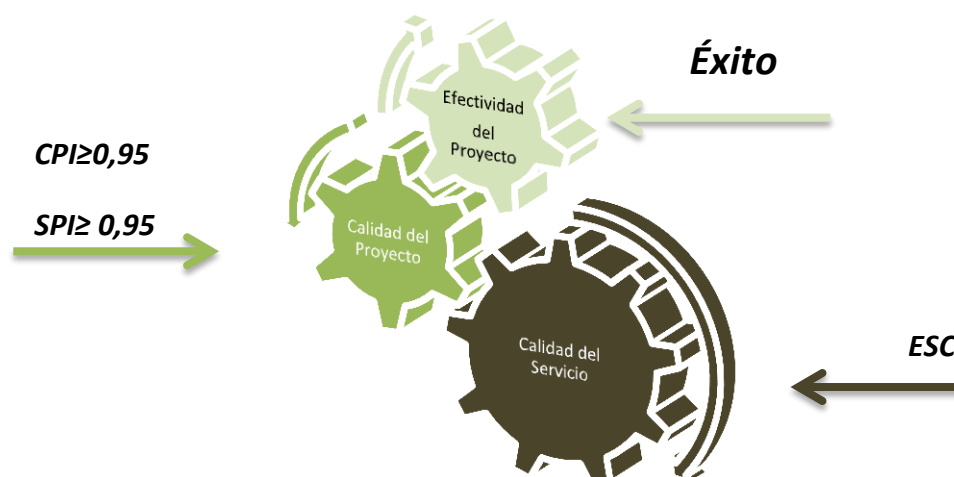


Figura 9. Gestión de la Calidad. Elaboración propia (2016).

### 3.2.6 Gestión de los Recursos Humanos

#### 3.2.6.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos

Para llevar a cabo y gestionar de una manera efectiva el plan de Recursos Humanos se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Organigrama
- ✓ Matriz de Asignación de Responsabilidades
- ✓ Adquisición de personal
- ✓ Criterios de Liberación de personal

A continuación se muestran cada una de dichas herramientas adaptadas a la reestructuración y apertura de Las Amazonas, generando así los lineamientos para su correcto desarrollo.

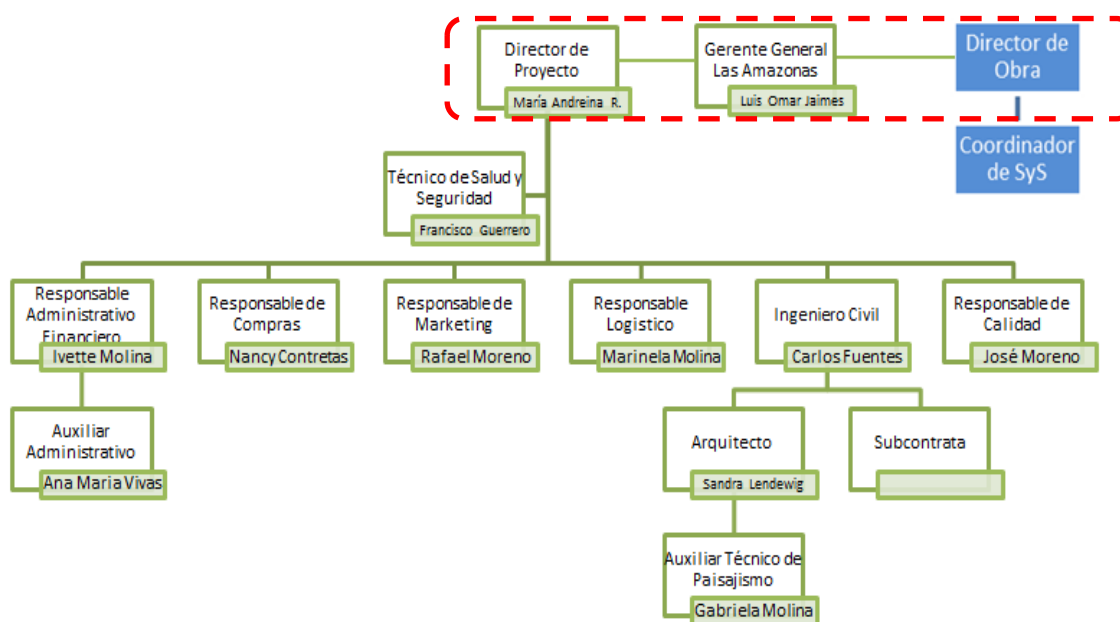


Figura 10. Estructura Organizativa del proyecto. Elaboración propia (2016).

Tabla 23. Códigos Matriz de asignación de responsabilidades

Responsabilidad	Códigos
Responsable de Ejecutar	R
Aprueba	A
Consultado	C
Informado	I

Nota. Elaboración propia. (2016)

Tabla 24. Matriz de asignación de responsabilidades

<b>Matriz de Responsabilidades</b>	Gerente General Las Amazonas	Director de Proyecto	Y S.	Responsable Administrativo Financiero	Responsable Administrativo de Compras	Responsable de Marketing	Responsable logístico	Ingeniero Civil	Arquitecto	Responsable de paisajismo	Responsable de Calidad
<b>Gestión y Administración</b>											
Acta de Constitución del Proyecto	A	R									
Plan de Gestión del Proyecto	A	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Plan de Financiamiento	C	R		C							
Renovación de Documentación	I	A		A	I	I	I	I			I
Informes de Estado del Proyecto	I	R		I	I	I	I	I			I
Acta de Reunión semanal	A	R									
Acta de Cierre del Proyecto	A	R									
<b>Rehabilitación</b>											
Piscinas		A	I	I	C			R	R		C
Restaurante		A	I	I	C			R	R		C
Bar Panorámico		A	I	I	C			R	R		C
Camineras y Áreas verdes existentes		A	I	I	C			R	R		C
<b>Incorporaciones</b>											
Terraza "Los Aperos"		A	I	I	C			R	R		C
Salón "El Turrión"		A	I	I	C			R	R		C
Rutas a Caballo		A	I	I	C				R		C
Camineras adicionales		A	I	I	C				R	R	C
Paisajismo		A		I	C			C	C		C
Escuela de Equitación		A	I	I	C			R	R	I	C
Oficina de Organización de Eventos		A	I	I	C			R	R	I	
<b>Acondicionamiento y decoración</b>											
Mobiliario	C			A	R						
<b>Gestión de personal</b>											
Selección de personal	I	C		R	I						
Contratación	I	C		R	I						
<b>Marketing</b>											
Redes Sociales		C		C		R					
Publicidad en la Ciudad		C		C		R					
Reuniones de Promoción		A		C		R					
<b>Inauguración</b>											
Invitaciones	C	C					R				
logística		C					R				
Entretenimiento		C		A	I	A	R				
Menú		C		A	I	A	R				
<b>Logística</b>											
Club Las Amazonas	I	A	I				R				I
Escuela de Equitación	I	A	I				R				I
Oficina de Organización de eventos	I	A	I				R				I
<b>Calidad</b>											
Gestión idea de Negocio		A		I	I	I	R				I
Control de Calidad y Control de SyS		C	R								R

Nota. Elaboración propia. (2016)

Tabla 25. *Criterios de Adquisición de Personal*

Rol	Tipo de Adquisición	Fuente de Adquisición	Modalidad de Adquisición	Local de Trabajo	Fecha de Inicio de Reclutamiento	Fecha de Disponibilidad	Costo de Reclutamiento	Área de apoyo de RRHH
Director de Proyecto	Pre asignación	Mercado de Trabajo	Decisión del Sponsor	Las Amazonas	07/11/2016	28/06/2018	Ninguno	Ninguna
Ingeniero Civil	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	22/06/2017	Ninguno	Ninguna
Arquitecto	Asignación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	22/06/2017	Ninguno	Gestión de Personal
Responsable de compras	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	28/06/2018	Ninguno	Ninguna
Responsable administrativo y financiero	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	28/06/2018	Ninguno	Ninguna
Responsable de Marketing	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	07/11/2016	Ninguno	Gestión de Personal
Auxiliar administrativo	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	07/11/2016	Ninguno	Gestión de Personal
Técnico de Salud y Seguridad	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	22/06/2017	Ninguno	Ninguna

Auxiliar técnico de paisajismo	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	22/06/2017	Ninguno	Ninguna
Responsable Logístico	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	28/06/2018	Ninguno	Ninguna
Responsable de Calidad	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/11/2016	28/06/2018	Ninguno	Ninguna
Cheff	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Ayudante de cocina	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Camarero Restaurante	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Profesor de equitación	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Auxiliar de equitación 1	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Auxiliar de equitación 2	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Cocinero Kiosko Piscina	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal



Cajero Piscina	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Camarero piscina	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Cajero terraza	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Decorador	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Organizador/a de Eventos	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
diseñador gráfico	Asignación	Plantilla de la organización	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	05/04/2017	01/06/2017	Ninguno	Ninguna
Decorador de interiores	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	07/04/2017	24/04/2017	Ninguno	Gestión de Personal
Vigilante Diurno	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal
Vigilante Nocturno	Contratación	Mercado de Trabajo	Decisión del Director del Proyecto	Las Amazonas	26/05/2017	28/06/2018	Ninguno	Gestión de Personal

Nota. Elaboración propia. (2016)

Tabla 26. *Criterios de liberación y Aceptación*

<b>Rol</b>	<b>Criterio de Liberación</b>	<b>Medio</b>	<b>Destino de asignación</b>
Director de Proyecto	Culminación del Proyecto	Comunicación del Cliente	Otros Proyectos
Ingeniero Civil	Culminación de la Rehabilitación y las Incorporaciones	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Arquitecto	Culminación de la Rehabilitación y las Incorporaciones	Comunicación del Director del Proyecto	Liquidación
Responsable de compras	Culminación del Proyecto	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Responsable administrativo y financiero	Culminación del Proyecto	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Responsable de Marketing	Culminación del Proyecto	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Auxiliar administrativo	Culminación del Proyecto	Comunicación del Director del Proyecto	Liquidación
Técnico de Salud y Seguridad	Culminación de la Rehabilitación y las Incorporaciones	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Auxiliar técnico de paisajismo	Culminación del Proyecto	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Responsable Logístico	Culminación del Proyecto	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Responsable de Calidad	Culminación del Proyecto	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Cheff	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Ayudante de cocina	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Camarero Restaurante	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas

Profesor de equitación	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Auxiliar de equitación 1	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Auxiliar de equitación 2	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Cocinero Kiosko Piscina	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Cajero Piscina	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Camarero piscina	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Cajero terraza	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Decorador	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Organizador/a de Eventos	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
diseñador gráfico	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Otros Proyectos
Decorador de interiores	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Liquidación
Vigilante Diurno	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas
Vigilante Nocturno	Culminación primer mes funcionamiento	Comunicación del Director del Proyecto	Plantilla de las Amazonas

Nota. Elaboración propia. (2016)

### 3.2.7 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto

#### 3.2.7.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Planificar las Comunicaciones es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones, responde a las necesidades de información y comunicación que debe existir con la finalidad de garantizar un ejecución adecuada del mismo; al terminar dicha planificación para Las Amazonas se podrán identificar claramente aspectos como:

- ✓ Quien necesita la Información
- ✓ Cuando se requiere la Información
- ✓ Cómo será proporcionada (métodos o tecnologías)
- ✓ Plazo y Frecuencia para la distribución de la información
- ✓ Quien será el responsable de proporcionarla

Para elaborar un adecuado Plan de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto de Reestructuración y apertura de Las Amazonas se tomarán en cuenta los siguientes documentos como entradas del proceso:

- ✓ Listado de Interesados
- ✓ Clasificación de los Interesados
- ✓ Gestión de los Interesados
- ✓ Matriz de Comunicaciones

Partiendo de la información expuesta anteriormente, se muestra a continuación el Plan para la Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:

Guía para Eventos de Comunicación	
Reuniones	Correo Electrónico
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijar fecha con anterioridad</li> <li>2. Adecuada organización (participantes, fecha, lugar, hora)</li> <li>3. Exigir puntualidad.</li> <li>4. Tener claro el motivo de la reunión (objetivos y roles).</li> <li>5. No perder la orientación de la reunión (habilidades del moderador)</li> <li>6. Duración establecida.</li> <li>7. Se debe culminar con la emisión de La respectiva Acta de Reunión donde se haga constar lo tratado durante la misma (será revisada por los participantes).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los correos electrónicos entre el Equipo de Proyectos y el Cliente deberán ser enviados por el Director de Proyecto.</li> <li>2. Los correos enviados por el cliente que lleguen a cualquier otro integrante del equipo de proyectos, deberán ser copiados al Director del Proyecto de no haber sido considerado al enviarlo.</li> <li>3. Los correos internos entre los integrantes del Equipo de Proyectos deberán tener en copia a todos y cada uno de los miembros con el objetivo de mantener actualizado al equipo sobre lo que ocurre en el mismo.</li> </ol>

### Guía para la Documentación del Proyecto

La codificación de los documentos del proyecto se realizará de la siguiente manera:

Asunto\_AAA\_BBB

Asunto: Nombre del Documento Resumido

AAA: Iniciales del responsable del documento

BBB: Versión del documento

Ejemplo:

ActaR\_DP\_V01

Para la correcta ejecución de este proyecto serán de aplicación los siguientes documentos:

- Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Contratos de adquisiciones.
- Presupuesto.
- Planos.
- Control de Calidad.
- Documentación de Seguridad y Salud laboral
- Documentación Técnica
- Revisiones, análisis, encuestas.
- Documentación del Proyecto.

### Método para Actualizar el Plan d Gestión de las Comunicaciones



Tabla 27. Matriz de Las Comunicaciones

Necesidad de Información	Contenido	Objetivo	Formato	Medio	Emisor	Receptor	Frecuencia
Inicio del Proyecto	Documentación de Inicio	Informar sobre el inicio y el Alcance del Proyecto	Digital	Correo Electrónico	Director del Proyecto	Equipo de Proyectos	Inicio del Proyecto
Planificación del Proyecto	Documentación de Planificación del Proyecto	Proporcionar Lineamientos para el desarrollo del adecuado del Proyecto	Digital	Correo Electrónico	Director del Proyecto	Equipo de Proyectos	Inicio del Proyecto
Estado del Proyecto	Situación Actual del proyecto (Real vs Planificado)	Informar sobre la situación actual del proyecto en relación al cumplimiento de Objetivos	Físico / Digital	Correo Electrónico / Papel	Director del Proyecto	Cliente/ Equipo de Proyectos	Semanal
Cierre del Proyecto	Documentación de Cierre	Informar sobre el resultado final y cierre del Proyecto	Digital	Correo Electrónico	Director del Proyecto	Cliente/ Equipo de Proyectos	Cierre del Proyecto

Nota. Elaboración propia. (2016)

Tabla 28. Distribución de la Información

Interesados Principales	Informas de Avance	Solicitudes de Cambio Aprobadas	Actualización del Plan de Gestión del Proyecto	Actas de Reuniones	Acta de Cierre del proyecto
Cliente (Gerente General Las Amazonas)	X	X	X	X	X
Director de Proyectos	X	X	X	X	X



Equipo de Proyectos	X	X	X	X	X
Empleados	-	-	X	X	-
Proveedores	-	-	-	-	-
Competidores del Sector	-	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia. (2016)

### 3.2.8 Gestión de los Riesgos

#### 3.2.8.1 Planificar la Gestión de los Riesgos

Los riesgos son eventos o condiciones inciertas que, si se producen, tienen un efecto positivo algunas ocasiones o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o incluso la calidad, por consiguiente, el Plan de gestión de los Riesgos, describe la estrategia que se va a seguir en el proyecto, y cómo las actividades de gestión de riesgos van a ser organizadas y llevadas a cabo durante la vida del proyecto.

El propósito del plan de gestión de riesgos es minimizar el impacto de los riesgos negativos y maximizar los riesgos positivos (oportunidades) identificados en el proyecto. Esto se logrará identificando todos los riesgos conocidos del proyecto, efectuando una valoración de la probabilidad de su ocurrencia y de su impacto potencial, aunado a esto se crearán planes de acción para responder a los riesgos que lo requieran. Se seguirá la metodología expuesta en la *Figura 9*, con el objetivo de tener una secuencia establecida de acción que permita decidir cómo abordar y llevar a cabo las actividades de gestión de riesgos para la Reestructuración y apertura de Las Amazonas, puesto que La planificación de los procesos de gestión de riesgos es importante para garantizar que el nivel, el tipo y la visibilidad de la gestión de los mismos sean acordes con el riesgo y la importancia del proyecto para la organización, con la finalidad de proporcionar recursos y tiempo suficientes para dichas actividades de gestión.

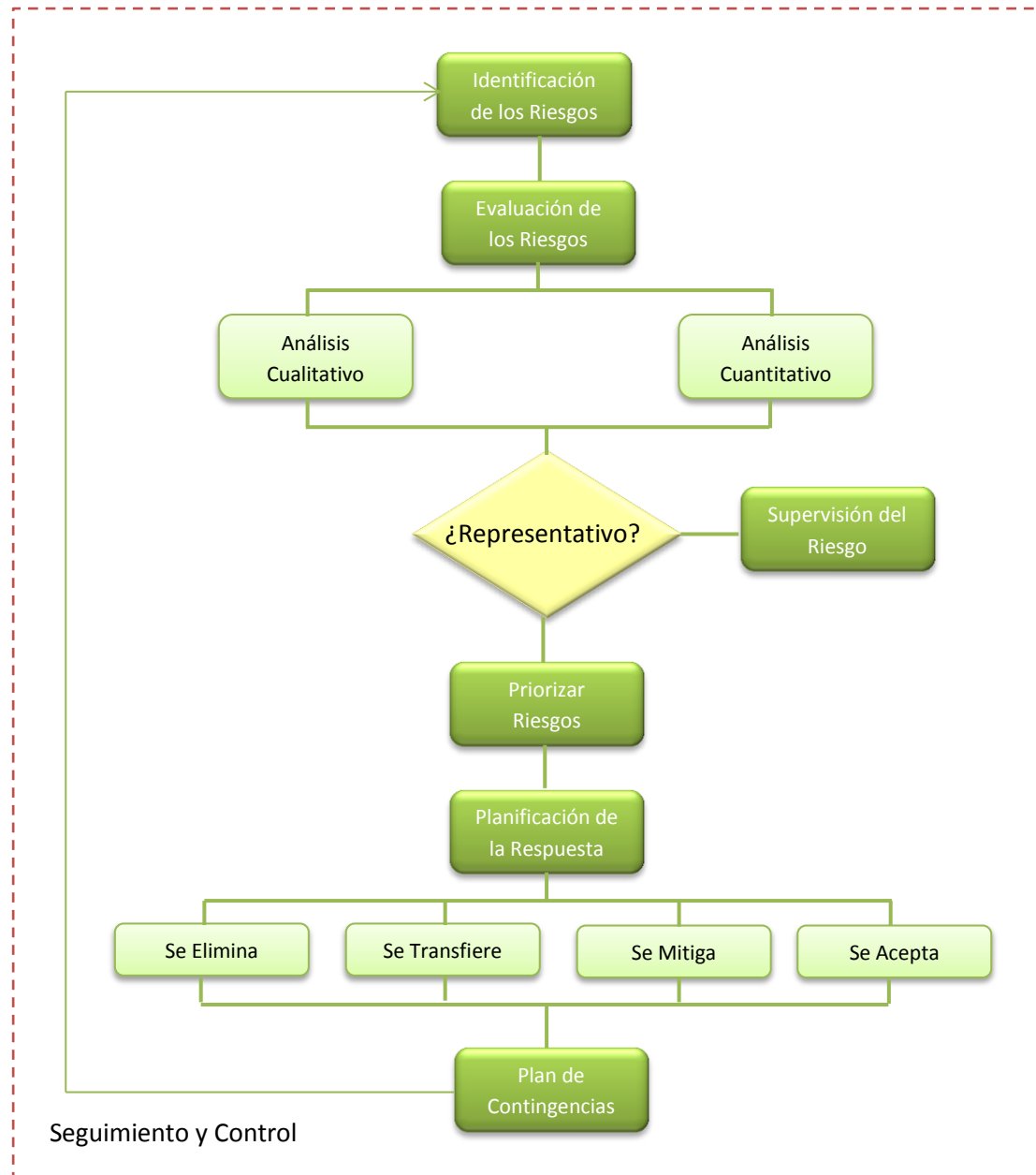


Figura 11. **Planificación Gestión de los Riesgos.** Elaboración propia (2016).

### 3.2.8.2 Identificación de los Riesgos

El proceso de identificación de riesgos consiste en determinar cuáles son los riesgos que podrían afectar a los proyectos y en documentar sus características. Los roles que se verán involucrados en este proceso son el Director del proyecto y los miembros del Equipo de proyectos.

La identificación de riesgos es un proceso iterativo porque se pueden descubrir nuevos riesgos a medida que el proyecto avanza a lo largo de su ciclo de vida. La frecuencia de la iteración en cada ciclo variará de un caso a otro. El equipo del proyecto participará en el proceso, es decir en todas

las reuniones dónde se analizarán y controlaran cada uno de los riesgos registrados, manteniendo así el plan de gestión de los mismos actualizado conforme avanza el proyecto, generando de esta manera un desarrollo, sentido de pertenencia y responsabilidad de los riesgos y las acciones asociadas para cada uno de ellos.

A continuación se presenta a estructura de desglose de riesgos para la Reestructuración y apertura Las Amazonas, en la cual se dividen en factores los riesgos (internos o externos) que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos del proyecto así como su alcance, coste y calidad. La identificación de los mismos se llevó a cabo con ayuda de la tormenta de ideas y juicio de expertos (Ver Figura 12).

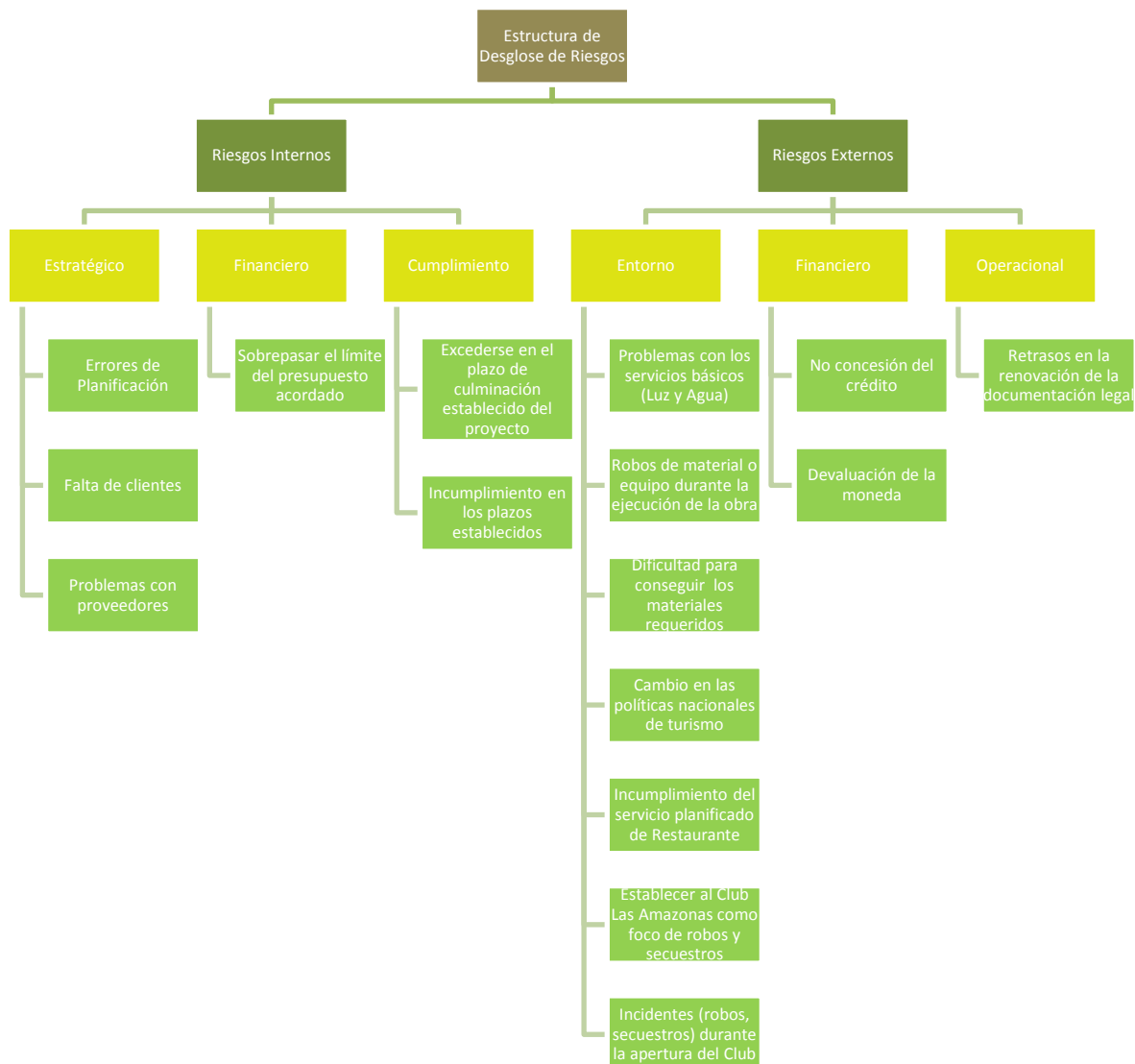


Figura 12. Estructura de Desglose de Riesgos. Elaboración propia (2016).

Tabla 29. Identificación de Riesgos negativos del Proyecto

ID	Riesgos Negativos	Clasificación
R1	Devaluación de la moneda	Externo
R2	Incumplimiento en los plazos establecidos	Interno
R3	No concesión del crédito	Externo
R4	Retrasos en la renovación de la documentación legal	Externo
R5	Dificultad para conseguir el mobiliario requerido	Externo
R6	Excederse en el plazo de culminación establecido del proyecto	Interno
R7	Cambio en las políticas nacionales de turismo que puedan afectar el progreso del Complejo	Externo
R8	Robos de material o equipo durante la ejecución de la obra	Externo
R9	Incidentes (robos, secuestros) durante la apertura del Club	Externo
R10	Problemas con los servicios básicos (Luz y Agua)	Externo
R11	Problemas con proveedores	Interno
R12	Sobrepasar el límite del presupuesto acordado	Interno
R13	Falta de clientes	Interno
R14	Establecer al Club Las Amazonas como foco de robos y secuestros	Externo
R15	Errores de Planificación	Interno
R16	Incumplimiento del servicio planificado de Restaurante	Externo

Nota. Elaboración propia. (2016)

### 3.2.8.3 Análisis Cualitativo de Los Riesgos

El análisis cualitativo del riesgo se utilizará con el fin de determinar la necesidad de encauzar los riesgos específicos y guiar la planificación de respuestas. Una vez identificados los riesgos, se procederá a realizar el análisis cualitativo de riesgos por medio de la utilización de un conjunto de valores fijos en el Proyecto que representen la probabilidad y el impacto de cada riesgo desde un punto de vista cualitativo, los cuales servirán para categorizar y agrupar los riesgos, generando como resultado una guía sobre dónde invertir el mayor esfuerzo.

La evaluación de la probabilidad de los riesgos investiga la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo específico, la evaluación del impacto de los riesgos investiga el posible efecto sobre los objetivos del proyecto (tiempo, coste, alcance o calidad) incluidos tanto los efectos negativos por las amenazas que implican, como los efectos positivos por las oportunidades que genera. Con la finalidad de priorizar los riesgos identificados en el proyecto de Reestructuración y apertura de Las Amazonas se analizarán cada uno en base a una Matriz de Probabilidad e Impacto presente a continuación (Ver Figura 13).

Probabilidad						
Muy Probable	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
Probable	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
Medianamente probable	0,5	0,03	0,05	0,1	0,2	0,4
Improbable	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
Casi Inexistente	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
Impacto		0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
		Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto

Figura 13. Matriz de Probabilidad e Impacto. Elaboración propia (2016).

Tabla 30. Intervalos de Riesgo

Clasificación	Intervalo
Riesgo Tolerable	$0,01 \geq P * I \leq 0,04$
Riesgo Moderado	$0,05 \geq P * I \leq 0,14$
Riesgo Importante	$0,18 \geq P * I \leq 0,28$
Riesgo Inaceptable	$0,36 \geq P * I \leq 0,72$

Nota. Elaboración propia. (2016)

Tabla 31. *Matriz de Probabilidad e Impacto*

Identificación de los Riesgos			Análisis Cualitativo					
ID	Causa	Repercusión	Probabilidad	Impacto	Clasificación	Valor de Prob.	Valor de Impacto	Prioridad
R1	Desequilibrio severo en la economía (Inflación, acaparamiento, especulación).	Tiempo Coste Alcance	Probable	Alto	Riesgo Importante	0,7	0,4	0,28
R2	Inadecuada planificación.	Calidad Coste Alcance	Improbable	Moderado	Riesgo Moderado	0,3	0,2	0,06
R3	Documentación Incompleta.	Tiempo Coste Alcance	Improbable	Alto	Riesgo Importante	0,12	0,4	0,05
R4	Errores de previsión en la duración del trámite.	Tiempo y Coste	Probable	Bajo	Riesgo Tolerable	0,7	0,1	0,07
R5	Contrabando Zona Fronteriza.	Tiempo Coste Calidad	Probable	Alto	Riesgo Importante	0,7	0,4	0,28
R6	Inadecuada Planificación.	Calidad Coste Alcance	Probable	Muy Alto	Riesgo Inaceptable	0,7	0,8	0,56
R7	Invasiones o Expropiación.	Tiempo Coste Alcance	Medianamente Probable	Muy Alto	Riesgo Inaceptable	0,5	0,8	0,4
R8	Zonas Declaradas Peligrosas próximas al Complejo.	Coste Alcance	Probable	Moderado	Riesgo Moderado	0,7	0,2	0,14



R9	Zonas Declaradas Peligrosas próximas al Complejo.	Coste Alcance	Medianamente Probable	Alto	Riesgo Importante	0,5	0,4	0,2
R10	Acondicionamiento erróneo del complejo para sobre llevar la situación de racionamiento de luz y agua presente en el país.	Coste Calidad	Probable	Muy Alto	Riesgo Inaceptable	0,7	0,8	0,56
R11	Inadecuada identificación de los proveedores necesarios para satisfacer las necesidades expuestas.	Tiempo Coste	Improbable	Moderado	Riesgo Moderado	0,3	0,2	0,06
R12	Incremento adicional de los precios considerados en el Proyecto (Inflación y escasez).	Coste Alcance	Probable	Alto	Riesgo Importante	0,7	0,4	0,28
R13	Inadecuada identificación de los clientes potenciales (clase Media-Alta).	Coste Calidad Alcance	Improbable	Alto	Riesgo Moderado	0,3	0,4	0,12
R14	Zonas Declaradas Peligrosas próximas al Complejo.	Coste Alcance	Probable	Muy Alto	Riesgo Inaceptable	0,7	0,8	0,56
R15	Falta de Experiencia.	Tiempo Coste Alcance	Casi Inexistente	Alto	Riesgo Tolerable	0,1	0,4	0,04
R17	Escasez de Alimentos.	Calidad Coste Alcance	Muy Probable	Alto	Riesgo Importante	0,9	0,4	0,36

Nota. Elaboración propia. (2016)

### 3.2.8.4 Análisis Cuantitativo de los Riesgos

Analizados los riesgos de forma cualitativamente, se procederá a realizar el análisis numérico de los mismos, generando así la cuantificación en términos monetarios de la ocurrencia de cualquiera de los riesgos registrados, permitiendo así priorizar la atención de los mismos, sin descartar el resto de ellos y los que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto y se establezcan en el nivel requerido para generar un impacto monetario considerable, con la finalidad de elaborar un plan de respuesta adecuado en caso de presentarse cualquiera de ellos.

Para realizar dicho análisis el Director de Proyecto y el Equipo de Proyecto decidió considerar solo aquellos riesgos clasificados como inaceptables:

Tabla 32. Análisis Cuantitativo Riesgos Inaceptables

ID	Descripción	Presupuesto Afectado (Bs)	%Contingencia	Total (Bs)	Total (€)
R6	Mala Planificación	9.930.726,45	7%	695.150,85	1.069,46
R7	Invasiones o Expropiación	9.930.726,45	5%	496.536,32	763,90
R10	Mal acondicionamiento del complejo para sobre llevar la situación del país	8.097.840,71	1%	80.978,41	124,58
R14	Zonas Declaradas como Roja próximas al Complejo	9.930.726,45	5%	496.536,32	763,90
R16	Escasez de Alimentos	1.832.885,74	10%	183.288,57	281,98
<b>Total Reservas por Contingencias (Bs)</b>				<b>Bs.1.952.490,48</b>	<b>€ 3.003,83</b>

Nota. Elaboración propis. (2016)

### 3.2.8.5 Planificar las Respuestas de los Riesgos

Posterior a la identificación de los riesgos se procederá a generar el plan de acción para cada uno de ellos considerando cuatro aspectos fundamentales para clasificarlos: el riesgo se evita, se transfiere, se mitiga o se acepta como fue expuesto en la *Figura 11*. Cada uno de ellos será estudiado y analizado en detalle permitiendo la generación de la *Tabla 33*, estos riesgos formaran parte de la gestión integrada de los riesgos del proyecto, asegurando que todos y cada uno de ellos puedan ser monitoreados y controlados sin incidencias considerables durante el desarrollo y evolución de la reestructuración y apertura de Las Amazonas.

Tabla 33. Matriz de Riesgos

ID	Clasificación	Plan de Acción Mitigador	Respuesta	Cargo de Responsabilidad
R1	Riesgo Importante	Invertir parte del dinero del dinero del proyecto en dólares con el objetivo de asegurar el valor del mismo en caso de otra devaluación permitiendo ser utilizado para su posterior inversión, incluso garantizar un aumento del capital por la tendencia ascendente del Dólar (Será utilizado solo para fines del proyecto).	Aceptar	Director de Proyecto
R2	Riesgo Moderado	Seguimiento exhaustivo del cronograma planificado	Evitar	Director de Proyecto
R3	Riesgo Importante	Recopilación minuciosa de todos los requisitos para llevar a cabo la propuesta del crédito, de igual manera solicitar asesoramiento por la oficina de CrediTurismo del Banco de Venezuela, puesto que los créditos de turismo son los únicos que se están concediendo actualmente en el país.	Evitar	Director de Proyecto, Responsable Administrativo Financiero
R4	Riesgo Tolerable	Conocimiento de los plazos y duraciones de la documentación requerida, considerar un porcentaje de dinero para agilizar procesos que lo ameriten.	Aceptar	Director de Proyecto, Responsable Administrativo Financiero
R5	Riesgo Importante	Aprovechar todo el material presente en las Instalaciones del Club Las Amazonas (Ideas Verdes), posteriormente, establecer una cartera de Contactos que permitan el acceso al mobiliario requerido en caso de presentarse la situación, aunado a esto considerar un porcentaje de dinero para agilizar procesos que lo ameriten.	Aceptar	Director de Proyectos, Responsable de Compras

R6	Riesgo Inaceptable	Verificación continua de la Línea Base del Proyecto Vs Real con la finalidad de realizar los ajustes requeridos en el momento más indicado y oportuno garantizando así el cumplimiento de la entrega establecido.	Evitar	Director de Proyectos
R7	Riesgo Inaceptable	Activar las instalaciones Existentes del Club Las Amazonas y realizar su apertura al público	Evitar	Director de Proyectos
R8	Riesgo Moderado	Realizar verificación del inventario al final de la jornada laboral, habilitar un galpón para su correcto almacenamiento y control de entrada y salida.	Evitar	Ingeniero Civil, Maestro de Obra y Construcción
R9	Riesgo Importante	Logística Segura del Evento, lo que incluye personal necesario de Seguridad, Asistencia de entidades policiales al evento, administración adecuada de las instalaciones es decir, una sola entrada y salida, lista de invitados, coordinación de todo el equipo Las Amazonas para garantizar el desarrollo esperado durante el evento sin incidencias de este tipo.	Mitigar	Director de Proyectos, Responsable Logístico
R10	Riesgo Inaceptable	Agua: Mantenimiento adecuado de los tanques existentes en el Club y verificación continua de su nivel de agua. Electricidad: Mantenimiento de las 2 Plantas Eléctricas (Gasolina) presentes en el club al igual que disposición de combustible para ellas (Almacenamiento adecuado).	Mitigar	Director de Proyectos, Responsable Logístico
R11	Riesgo Moderado	Mantener un respaldo de posibles proveedores que puedan subsanar la situación, respaldar la situación estableciendo un contrato donde respondan ante cualquier falla o incumplimiento pactado.	Aceptar	Director de Proyectos, Responsable de Compras

R12	Riesgo Importante	No incurrir en costes innecesarios y de ser posible minimizar los existentes	Evitar	Responsable Administrativo Financiero
R13	Riesgo Moderado	Identificación adecuada de los clientes potenciales del Club Las Amazonas	Evitar	Director de Proyectos
R14	Riesgo Inaceptable	Mantener un Equipo de seguridad capacitado tanto los días de funcionamiento (sábados y domingos) como los días que el Club no ofrezca servicio al público, de igual forma mantener una comunicación continua con las entidades policiales cercanas al complejo garantizando una supervisión total de las instalaciones.	Mitigar	Director de Proyectos
R15	Riesgo Tolerable	Anticiparse y buscar soluciones.	Evitar	Director de proyectos
R16	Riesgo Importante	Establecer un menú adaptable a la situación del país (Menú del día considerando los 4 platos expuestos en los anexos) sin bajar la calidad del producto, de igual forma gestionar la adquisición de los ingredientes necesarios negociando directamente con los proveedores y de ocurrir el caso habilitar parte de las áreas verdes aprovechables para establecer un huerto y realizar un autoabastecimiento.	Mitigar	Responsable de Logística

Nota. Elaboración propia. (2016)

### 3.2.9 Gestión de las Adquisiciones del proyecto

#### 3.2.9.1 Planificar la gestión de las adquisiciones

Para la Reestructuración y apertura del Club Las Amazonas se llevaran a cabo las adquisiciones usando como guía el siguiente estándar:

Procedimiento Estándar
<p>Aplica para cualquier tipo de adquisición durante el desarrollo del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos de compra de materiales y productos <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de órdenes de suministro para materiales incluyendo cronograma de entrega.</li> <li>✓ Especificaciones de equipamiento aprobadas por la supervisión y cliente.</li> <li>✓ Solicitudes de presupuestos especificando aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad</li> <li>• fecha de necesidad</li> <li>• Coste Objetivo y % de Variación</li> <li>• Riesgos que puedan afectar la compra.</li> </ul> </li> <li>✓ Recepción de presupuestos.</li> <li>✓ Comparación de presupuestos.</li> <li>✓ Selección de mejor alternativa técnica y económica, buscar referencias de cumplimiento.</li> </ul> <p>Nota: Mantener un segundo proveedor para amortiguar cualquier tipo de falla o incumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprobación técnica de solicitante.</li> <li>✓ Elaboración de orden de compra.</li> <li>✓ Aprobaciones de orden de compra Gerente Administrativo Financiero</li> <li>✓ Aprobación de marca y equipo Project Manager.</li> <li>✓ Progreso de la adquisición, supervisión y seguimiento por parte del Project Manager, gestionar solicitudes de cambio.</li> <li>✓ Cierre contrato de adquisición</li> </ul> </li> <li>Alquiler de equipos y maquinaria. <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitud lista de equipamiento principal aprobada.</li> <li>✓ Elaboración de órdenes de suministro para equipamiento principal indicando fecha de entrega.</li> <li>✓ Especificaciones de equipamiento aprobadas por el Gerente Las Amazonas.</li> <li>✓ Solicitudes de cotización con los requerimientos técnicos y comerciales.</li> <li>✓ Recepción de cotizaciones.</li> <li>✓ Comparación de cotizaciones por equipo.</li> <li>✓ Selección de mejor alternativa técnica y económica.</li> <li>✓ Elaboración de orden de compra/alquiler.</li> <li>✓ Aprobaciones de orden de compra/alquiler por el Gerente Administrativo financiero , en función del importe de compra/alquiler.</li> <li>✓ Aprobación de marca y equipo por parte del Project manager</li> </ul> </li> </ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Firma de Orden de Compra/alquiler.</li> </ul> <p>3. Subcontratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de enunciados de trabajo incluyendo cronograma y/o hitos de control.</li> <li>✓ Solicitudes de oferta.</li> <li>✓ Recepción de ofertas.</li> <li>✓ Evaluación y comparación de ofertas.</li> <li>✓ Selección de mejor alternativa técnica y económica.</li> <li>✓ Aprobación técnica de solicitante.</li> <li>✓ Elaboración de contrato de subcontratación.</li> <li>✓ Aprobaciones de orden de servicio por el Gerente Administrativa Financiero , en función del importe del contrato.</li> <li>✓ Firma de Contrato de subcontratación</li> </ul>
<b>Criterios de Selección de proveedores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relación calidad precio razonable.</li> <li>✓ Capacidad de cumplimiento con lo pautado en el contrato.</li> <li>✓ Porcentaje bajo de variación en precios establecidos.</li> <li>✓ Referencias de participación en proyectos similares.</li> <li>✓ Fiabilidad y Transparencia (productos regulados, con documentación en regla).</li> </ul>
<b>Tipo de Contrato</b>
<p>Aunque el proyecto en cuestión no lo requiere, se definirá un modelo de adquisición de materiales y alquiler de equipos /maquinaria, al igual que para la subcontratación necesaria de acuerdo a los requerimientos del proyecto, de ser el caso se utilizará el ya elaborado.</p>
<b>Restricciones y supuestos</b>
<p>La comunicación de las solicitudes de cambio que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto, serán llevadas a cabo de la forma expuesta en el Plan de Gestión de las Comunicaciones, de igual forma todas aquellas variaciones tendrán un límite mínimo de aceptación, luego de superar el mismo, las condiciones deberán ser negociadas nuevamente.</p> <p>Se asume la posibilidad de no conseguir el producto requerido por situación de escasez, con la finalidad de solventar estos inconvenientes, se mantiene la idea de solucionar de la mejor manera, ya sea cambiando algunos productos/materiales, haciendo uso de lo existente en el mercado.</p>
<b>Riesgos y Respuestas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incumplimiento de los plazos de entrega por parte de los proveedores – Penalizaciones/ mantener un segundo proveedor disponible</li> <li>✓ Calidad no acorde a las especificaciones – Comprobar fiabilidad, verificación de participación en proyectos similares.</li> </ul>

### **3.2.10 Gestión de los interesados del proyecto**

#### **3.2.10.1 Planificar la gestión de los interesados**



Los interesados del proyecto se gestionaran de acuerdo a la matriz expuesta en la tabla 34 donde se puede apreciar la influencia de cada uno sobre el proyecto al igual que su poder sobre el mismo, puesto que será la mejor manera de entender y conocer a los stakeholders identificados paa el proyecto en cuestión, permitiendo con esto plantearlas estrategias adecuadas.

Tabla 34. Matriz Poder Vs Influencia de los interesados del Proyecto

Clasificación de los interesados		
INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO	PODER SOBRE EL PROYECTO	
	ALTO	BAJO
	<b>Director del Proyecto</b> María A. Ramírez C. <b>Equipo de Proyectos</b> Ingenirero Civil Arquitecto Técnico en paisajismo Responsable de Compras Responsable Administrativo Financiero Responsable de Marketing Responsable de calidad <b>Proveedores</b>	<b>Gerencia Club Las Amazonas</b> Ing. Luis. O, Jaimes. <b>Entidad Bancaria de Financiamiento</b> Oficina de CrediTurismo, Banco de Venezuela
BAJA	<b>Usuarios del Servicio</b> <b>Equipo de trabajo</b>	<b>Competencia</b> Floryana Agua Miel Los Portrillos El Ventisquero <b>Entidades de Desarrollo Turístico</b> COTATUR INATUR MINTUR

Nota. Elaboración propia. (2016)

### 3.3 GRUPOS DE PROCESOS DE EJECUCIÓN

#### 3.3.1 Gestión de la Integración del Proyecto

En este apartado se describen los procesos necesarios para asegurar que todos los factores y elementos definidos anteriormente del proyecto sean abordados y coordinados adecuadamente a lo largo del desarrollo del mismo, implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos.

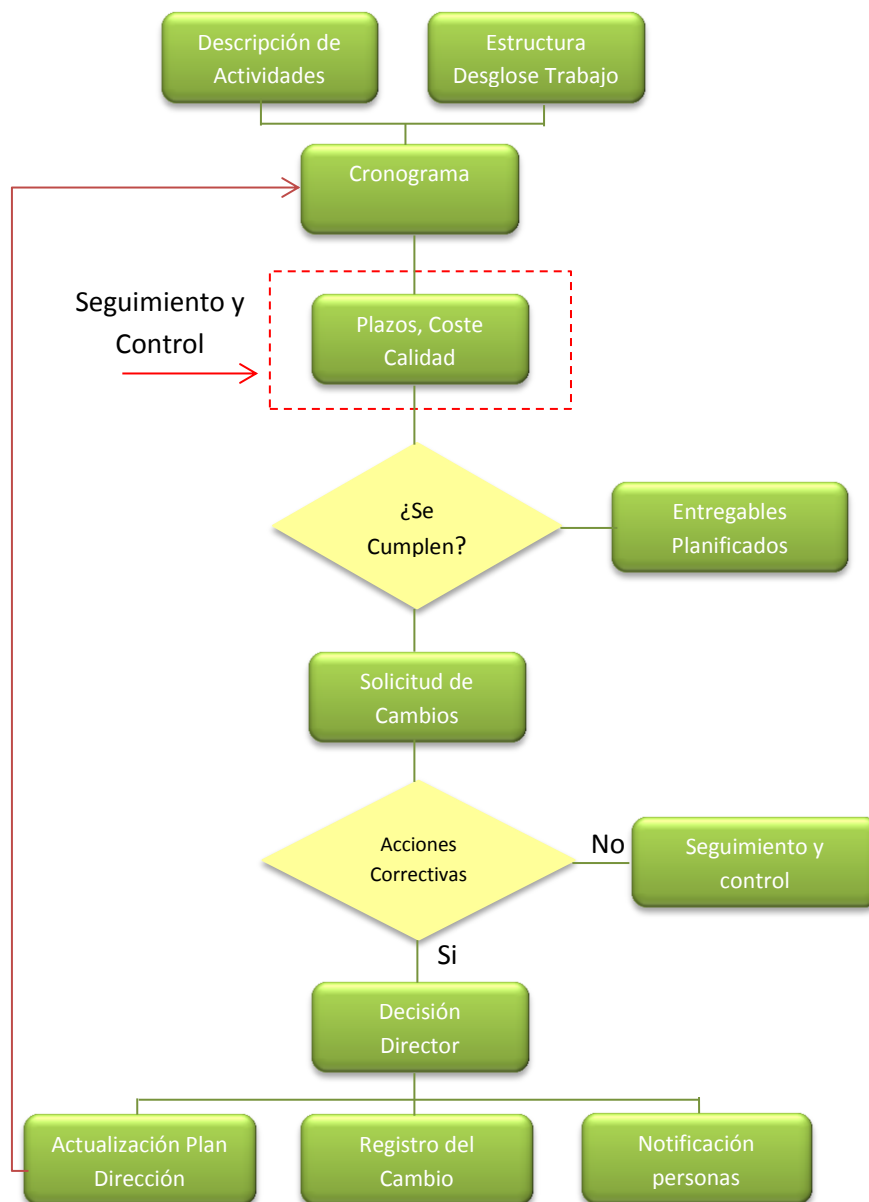


Figura 13. **Gestión de la Integración.** Elaboración propia (2016).

### 3.3.1.1 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto

### **3.3.2 Gestión de la Calidad del Proyecto**

#### **3.3.2.1 Realizar Aseguramiento de la Calidad**

Tanto el Director de Proyecto, como el Equipo de Proyectos y la Gerencia del Club Las Amazonas, asegurarán el cumplimiento de los estándares planificados e incluso podrán establecer mejoras a los procesos. Estos procedimientos serán de aplicación durante el ciclo de vida del proyecto de la Reestructuración y apertura de Las Amazonas (19 meses).

El responsable de calidad tomará las decisiones sobre las tareas propuestas, bajo supervisión del Director de Proyecto y El Representante de la Gerencia de Las Amazonas. La calidad del proyecto será dividida en dos partes: Aseguramiento de la Calidad del Proyecto y Aseguramiento de la Calidad del Servicio, para revisar los procesos de ejecución y para gestionar las órdenes de cambio aprobadas, se utilizarán las métricas expuestas (Ver Plan de Control de Calidad), con la finalidad de mantener toda la documentación actualizada.

Los requisitos del proyecto serán gestionados desde el inicio del mismo garantizando así la obtención de las características adecuadas que satisfagan tanto la necesidad del cliente como la de sus usuarios, a través de la conversión de las mismas en acciones para generar un Proyecto de Reestructuración que perdure como idea de negocio. Los encargados de llevar a cabo esta transformación de ideas en acciones serán el director de Proyecto y El equipo de Proyecto, considerando que todo aquello que sea Incorporación será responsabilidad del Ing Civil y su equipo técnico (*Ver Figura 10.Estructura Organizativa del proyecto*).

Con el objetivo de garantizar la calidad del proyecto, se establecerán una serie de auditorías durante su desarrollo, donde se evaluarán todas las especificaciones y requerimientos planificados. La Satisfacción del cliente respecto al servicio ofrecido por el Club, se evaluará mediante una encuesta de satisfacción (*Ver Anexo J*) análisis de la misma y la emisión de informes de estado, de esta manera se avalará el aseguramiento de la calidad del proyecto y servicio, logrando especificar de manera adecuada los requisitos y permitiendo que las necesidades inicialmente fijadas se cumplan e incluso se puedan superar.

Tabla 35. *Criterios de Calidad Construcción*

Construcción	Frecuencia	Responsable	Supervisa	Criterio de Aceptación/Rechazo
Salón "El turrión"	Semanal	Ing. Civil /Arquitecto	Calidad/Director Proyecto	Cumplimiento de especificaciones (Planos)
Terraza "Los Aperos"	Semanal	Ing. Civil /Arquitecto	Calidad/Director Proyecto	Cumplimiento de especificaciones (Planos)
Caminerías Adicionales	Mensual	Ing. Civil	Calidad/Director Proyecto	m <sup>2</sup> planificados, dimensiones establecidas, funcionalidad
Paisajismo	Mensual	Técnico de Paisajismo	Calidad/Director Proyecto	Acorde con lo requerido por el Cliente, conservación de áreas verde, aprovechamiento de instalaciones disponibles

Nota. Elaboración propia. (2016)

Tabla 36. *Criterios de Calidad de Rehabilitación*

Rehabilitación	Frecuencia	Responsable	Supervisa	Criterio de Aceptación/Rechazo
Caminerías	Mensual	Ing. Civil	Calidad/Director Proyecto	Estado de la instalación
Piscina	Semanal	Ing. Civil	Calidad/Director Proyecto	Funcionalidad
Restaurante	Semanal	Ing. Civil	Calidad/Director Proyecto	Estado de la instalación
Bar	Semanal	Ing. Civil	Calidad/Director Proyecto	Estado de la instalación

Nota. Elaboración propia. (2016)

### 3.3.3 GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### 3.3.3.1 Adquirir el Equipo de Proyectos

Conseguir el personal apropiado es de vital importancia para el desarrollo adecuado del proyecto, puesto que los mismos serán los responsables de llevar a cabo correctamente las actividades planificadas. Todos deberán ser contratados considerando los perfiles requeridos de acuerdo al tipo de proyecto, puesto que Las Amazonas no cuenta con el personal profesional que va a requerir para su ejecución (Ver Anexo G).

Con el objetivo de fomentar el talento regional, serán seleccionados alumnos de último semestre de Arquitectura que requieran realizar su trabajo fin de grado, los cuales serán supervisados por un profesional con experiencia como lo será el Ing Civil seleccionado, de igual manera pasará con el Responsable de Marketing, el cual será supervisado por el Director de proyectos, el resto de los integrantes de la plantilla serán seleccionados vía portales de empleo y anuncios en el periódico (Ver Anexo H).

Tabla 37. Criterios de Adquisición Equipo de Proyecto

Entrevistas	Retribuciones
Serán llevadas a cabo por el Responsable Administrativo Financiero designado por el Director de Proyecto, tomando en cuenta que su opinión será la última decisión, para tener una idea más clara sobre cómo se desarrollará el proceso, ver el apartado <u>Planificar la Gestión de los Recursos Humanos</u> (Ver Tablas <i>Criterios de Adquisición de Personal</i> y <i>Criterios de liberación y Aceptación</i> )	<p>Las retribuciones del personal irán en función de lo establecido por el Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suelo mínimo 22.576 Bsf</li> <li>✓ Cesta Ticket 42.480 Bsf</li> </ul> <p>beneficio de alimentación socialista (Cesta Ticket) 8 Unidades Tributaria diaria (177 Bsf).</p> <p>Menos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4% IVSS (Seguridad Social)</li> <li>✓ 1% Ley de Política Habitacional</li> <li>✓ 0,05% Paro forzoso</li> </ul>

Nota. Elaboración propia. (2016)

#### 3.3.3.2 Desarrollar el Equipo de Proyecto

Será responsabilidad del Director del Proyecto motivar y orientar al Equipo de Proyecto, así mismo, mejorar las competencias y habilidades de los miembros, con la finalidad de optimizar su desempeño durante el desarrollo, el cual deberá evaluar y posteriormente gratificar a través de

reconocimientos y celebraciones merecidas. Adicionalmente junto con el Responsable Administrativo Financiero, deberán conseguir un clima organizacional ideal que fomente el trabajo en equipo y la productividad, mejorando las competencias y la interacción apoyándose en:

- ✓ Programación de actividades de desarrollo del espíritu de equipo (cenas, comidas, etc.)
- ✓ Formación continua y capacitación
- ✓ Actividades interpersonales
- ✓ Sesiones de coaching
- ✓ Celebraciones de hitos cumplidos según lo planificado

Generar un ambiente de comunicación y confianza, garantizará por lo menos el 50% del éxito del proyecto, ya que un equipo cohesionado tendrá una capacidad de respuesta más rápida y eficiente ante los acontecimientos que puedan surgir, adicionalmente permitirá conocer los posibles problemas que se podrían estar produciendo en la ejecución del proyecto. Esta comunicación se originará mediante las entrevistas de evaluación dónde el Director de Proyecto realizará las evaluaciones de rendimiento mencionadas anteriormente, a partir de las cuales obtendrá el nivel de desempeño de cada uno de los miembros del equipo y con los resultados podrá abordar los cambios necesarios para mejorar la eficiencia.

### **3.3.3.3 Dirigir al equipo de proyectos**

El proceso de Dirigir el Equipo del Proyecto implica hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, recoger de ellos información de retroalimentación, resolver incidencias, polémicas y coordinar los cambios necesarios para mejorar el rendimiento.

Por lo tanto, para una adecuada dirección el Director de Proyecto, fomentará la comunicación a través de:

- ✓ Mensajes Claros y directos
- ✓ Escuchar la opinión de todos
- ✓ Evitar las interrupciones

Haciendo que todos los componentes aporten sus ideas y opiniones, motivándolos y agradeciendo adecuadamente sus esfuerzos, a través de una definición clara tanto de los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes, como los de la organización del proyecto; Así mismo, Es necesario que existan reglas básicas para que aseguren lo expuesto anteriormente, de aparecer incompatibilidades, estas deberán ser resueltas en primera instancia por los afectados del conflicto, de no ser así intervendrá el Director de Proyecto, cabe destacar que el mismo debe poseer habilidades de líder que le permitan gestionar la interacción y realizar propuestas que normalicen la situación, aprovechando de esta manera los puntos fuertes de cada uno, minimizando los costes y tiempos de entrega al tener un equipo motivado y unido. Aunado a esto,

Se hará registro tanto del conflicto como de la solución propuesta para las lecciones aprendidas del proyecto.

### **3.3.4 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**

#### **3.3.4.1 Gestionar las comunicaciones**

La gestión de las comunicaciones se realizará de acuerdo con lo especificado en el apartado Planificar la Gestión de Las Comunicaciones:

- ✓ Guía para la documentación del proyecto
- ✓ Método para actualizar el Plan de Gestión
- ✓ Matriz de las comunicaciones

La distribución de la información se realizará a través de reuniones tanto individuales como grupales, vía correo electrónico, por medio de documentos informativos, y cualquier otro método de comunicación que amerite la situación. A continuación se presentan una serie de documentos que formarán parte de la información circulante:

- ✓ Informes de estado y desempeño
- ✓ Notificaciones a los interesados
- ✓ Estado de Solicitudes de cambio
- ✓ Actas de Reunión
- ✓ Lecciones aprendidas

### **3.3.5 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

#### **3.3.5.1 Efectuar las adquisiciones**

Toda adquisición que se necesite realizar seguirá el procedimiento establecido en el Plan de Gestión de las Adquisiciones (Ver apartado). El Responsable de compras no aceptará ninguna solicitud que no cumpla con lo especificado en los siguientes documentos:

- ✓ Plan de Gestión de las Adquisiciones
- ✓ Documentos de Adquisición
- ✓ Listado de proveedores seleccionados

Pasos:

1. Búsqueda de proveedores: se realizará mediante el apoyo de una cartera de proveedores del Director de Proyectos y el Juicio de Expertos, asegurando así experiencia en proyectos similares y referencias considerables sobre su desempeño, Una vez contactados los proveedores, se hará un análisis de sus propuestas.



2. Negociación y Adjudicación: La correcta redacción de los términos y condiciones de forma detallada, será la base fundamental para evitar parte de los riesgos registrados, de igual forma, mitigarlos o transferirlos, por lo tanto el contrato deberá contener:

- ✓ Detalles de Material/Insumo o Producto
- ✓ Detalle de fecha de requerimiento
- ✓ % de Variación en precios por inflación
- ✓ Penalizaciones por incumplimiento
- ✓ Roles y responsabilidades
- ✓ Condiciones de pago
- ✓ Garantías
- ✓ Procedimientos de Solicitudes de Cambio
- ✓ Criterios de Inspección y Aceptación
- ✓ Alternativas de resolución
- ✓ Cualquier otro documento que amerite el contrato

3. Actualización del Plan de Dirección: posterior a la adjudicación y cierre del contrato con el proveedor, se deberán actualizar los siguientes documentos:

- ✓ Línea Base (Costo, alcance, cronograma y plan de gestión)
- ✓ Requisitos
- ✓ Registro de Riesgos
- ✓ Solicitudes de Cambio

### **3.3.6 Gestión de los Interesados del Proyecto**

#### **3.3.6.1 Gestionar la participación de los interesados**

Durante el desarrollo del proyecto, especialmente en las fases donde podrían surgir conflictos con alguno de los interesados como por ejemplo, Incorporación de nuevas instalaciones, se abordaran todas sus inquietudes anticipándose a problemas futuros con el objetivo de evitar su ocurrencia y si se llegara a dar el caso, solventar de manera rápida y eficiente los conflictos identificados.

Es importante resaltar que el proyecto traerá beneficios para todo el sector del Llanito, fomentando el turismo en el área y garantizando una fuente de trabajo estable a largo plazo, de esta manera, aclarando los riesgos a los que se expone el proyecto y sus beneficios de forma adecuada se puede aumentar la probabilidad de éxito, para ello se tendrá en cuenta la matriz para la gestión estratégica de los interesados y lo especificado en el apartado Planificar la Gestión de los Interesados.

### **3.4 GRUPO DE PROCESOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL**

#### **3.4.1 Gestión de la Integración del proyecto**

### **3.4.1.1 Supervisar y Controlar el proyecto**

Se realizará un seguimiento y control exhaustivo durante el desarrollo del proyecto, el cual consistirá en analizar y ajustar el avance, con el fin de lograr los objetivos planificados en el Plan de dirección, apoyándose en una recopilación, medición y distribución de la información relativa al mismo, permitiendo identificar los desfases que puedan surgir y el establecimiento tanto de acciones preventivas como correctivas, y de ser necesario modificar el plan de acción, verificando posteriormente que se logren solventar las incidencias que puedan estar surgiendo respecto a lo planificado, incorporando de ser posible mejoras en el proceso.

El seguimiento y control incluirá:

- ✓ Desempeño real vs Planificado
- ✓ Información de avance y desempeño
- ✓ De ser necesario acciones preventivas y correctivas
- ✓ Informes de estado y acciones implementadas adecuadamente
- ✓ Análisis, control y supervisión de riesgos
- ✓ Identificación de nuevos riesgos que puedan surgir durante el desarrollo del proyecto
- ✓ Supervisión trabajo en equipo
- ✓ Variación Costos (%)
- ✓ Supervisión del Servicio (ESC)
- ✓ Gestión de Cambios

Por tanto, es necesario realizar las respectivas actualizaciones de documentación mencionada anteriormente siempre que surja algún cambio, de esta manera el proyecto podrá desarrollarse progresivamente de forma adecuada.

### **3.4.1.2 Seguimiento y control del trabajo del proyecto**

Se realizará con ayuda del Software Microsoft Project, así mismo se efectuaran reuniones semanales de avance, de las cuales se emitirá un informe a partir del cual se tomarán las decisiones necesarias que permitan mantener el cronograma establecido.

### **3.4.1.3 Realizar el control integrado de cambios**

Este apartado se basa en la gestión de las Solicitudes de Cambio, inicia junto con el proyecto y se mantiene durante todo su desarrollo, garantizando así la actualización del Plan de Gestión, el Alcance y todos los entregables según la realidad del avance, aprobando y rechazando cambios en base a los criterios respectivos del área de aplicación, tiempo, coste y calidad, asegurando que todos aquellos que fuesen aprobados reflejen su impacto sobre el proyecto, de igual forma debe velar por su correcta incorporación y posterior documentación por escrito.

Será responsabilidad del Director de Proyecto revisar todas las solicitudes de cambio cubiertas según el formato presente en el anexo C, posteriormente solo aquellas que cumplan con la

totalidad de los requisitos exigidos, podrán ser tratadas para su aprobación o rechazo por el equipo de Gestión de cambios, conformado por el Director de Proyectos, el responsable de Calidad, el Responsable administrativo financiero y el Ing. Civil, los cuales tendrán como objetivo principal, analizar detalladamente cada una de las propuestas, considerando su respectivo impacto y principalmente asegurando que no se coloque en riesgo el alcance y la calidad del proyecto.

Para la Reestructuración y Apertura del Club Las Amazonas se diseñaron dos formatos para realizar el proceso mencionado anteriormente y se exponen en el Anexo D. Solicitud de Cambio y Anexo E. Registro Control de Cambios, aunado a esto se plantean periodos cortos de construcción, se espera que la gestión de cambios respecto a suministros, precios, sea la mínima, de igual manera durante la evaluación del servicio se esperan solo cambios leves, asegurando que la idea de negocio planteada es la correcta, sin embargo todos los cambios serán tratados como se explicó anteriormente, de superar alguno de dichos cambios el 2% sobre el costo o plazo, el Directo de Proyectos deberá reunirse con la Gerencia de Las Amazonas para notificar la situación, posterior a su aprobación la documentación respectiva deberá ser actualizada como ya fue expuesto.

### **3.4.2 Gestión del Alcance del Proyecto**

#### **3.4.2.1 Validar el alcance**

A medida que se desarrollan las diferentes actividades de Rehabilitación he incorporación, superadas las correspondientes auditorías de calidad, se irán concretando los diferentes entregables establecidos, Cada vez que se disponga de un entregable, éste será documentado y se hará una entrega a la Gerencia del Club Las Amazonas, con el objetivo de obtener la aceptación formal de dichos entregables completados satisfactoriamente.

Cabe destacar, que se aprobarán solo aquellos entregables que cumplan con los criterios de aceptación definidos en los apartados anteriores, verificando su correcta y adecuada supervisión y avance mediante los informes semanales de estado; Aunado a esto, se formalizarán las solicitudes de cambio que requieran aquellos entregables completados que no sean aceptados formalmente por La Gerencia de Las Amazonas, al igual que su debido desglose de información plasmado en un informe con los siguientes aspectos:

- ✓ Motivos de rechazo
- ✓ Justificación
- ✓ Proceso a Seguir
- ✓ Tratamiento

#### **3.4.2.2 Controlar el Alcance**

Los cambios son inevitables, por lo tanto el propósito de este proceso será medir el grado de cumplimiento conseguido respecto al Alcance del Proyecto planificado y supervisar cualquier solicitud de cambio que afecte a la línea base del Alcance.

El control del Alcance permitirá la comprobación de la implementación de todas las solicitudes que hayan sido aprobadas en dicho proceso que afecten al Alcance del Proyecto, en coordinación con el proceso de Control de Calidad, que debe validar la correcta implementación de todos los cambios aprobados.

### 3.4.3 Gestión del tiempo del proyecto

#### 3.4.3.1 Controlar el cronograma

Semanalmente, los lunes por la Mañana, el equipo de proyecto mantendrá una reunión de seguimiento, dónde se examinará exhaustivamente el estado del proyecto, se realizarán análisis acerca de las desviaciones que se presenten en el mismo, así como la implantación de medidas correctivas y plazo de recuperación. Este control, se llevará a cabo con ayuda del Software Microsoft Project, el cual se actualizará semanalmente con los avances comunicados por cada uno de los responsables a través de los informes semanales, permitiendo así:

- ✓ Supervisar adecuadamente los cambios incluidos
- ✓ Gestionar la integridad de la línea base del alcance y el estado del proyecto.

### 3.4.4 Gestión de los Costos del Proyecto

#### 3.4.4.1 Controlar los costes del Proyecto

Se llevará a cabo un control, exhaustivo de los costes desde el inicio del proyecto, con el apoyo de los datos suministrados por el Software Microsoft Project, a partir de los cuales se analizarán los cambios o variaciones que puedan estar surgiendo, a medida que se vayan cerrando cada una de las adquisiciones de equipos y de empresas subcontratadas utilizando como referencia los siguientes índices de comparación:

- ✓ Índice del Desempeño de los Costes del Proyecto ( $CPI=EV/AC$ )  
Variación del costo BsF ( $CV=EV-AC$ )
- ✓ Índice del Desempeño del Cronograma ( $SPI=EV/PV$ )  
Variación del cronograma en BsF ( $SV= EV-PV$ )

Tabla 38. Nomenclatura índice de Evaluación y Comparación

Nomenclatura	Equivalencia en Microsoft Project	Significado
PV	PV	Valor Planificado
EV	CPTR	Valor Ganado
AC	CRTR	Costo Real
SV	VP	Variación del cronograma
SPI	IRP	Índice del Desempeño del Cronograma
CV	VC	Variación del Costo
CPI	IRC	Índice del Desempeño del Coste

Nota. Elaboración propia. (2016)

Partiendo los datos obtenidos por el Software Microsoft Project, el director de proyecto analizará los valores respectivos de los índices semanalmente, realizará un informe y expondrá su estado en las reuniones planificadas, de igual forma, será responsable de gestionar adecuadamente la información, realizar las Solicitudes de Cambios necesarias respecto a la línea base del costo con el objetivo de amortiguar y contener las posibles variaciones dentro del presupuesto.

Durante la evaluación del servicio los precios establecidos se irán actualizando conforme a la inflación presente en el país, la ley de precios Justos de Venta y será responsabilidad de la Gerencia de Las Amazonas realizar su correcta gestión y administración, el Director de Proyecto y el Equipo de proyecto que permanezca durante ese período (ver plan de contratación y liberación) solo gestionará el correcto funcionamiento de sus servicios e instalaciones por medio de evaluaciones de calidad con la finalidad de documentar su desarrollo y evolución, sustentando Las Amazonas como una idea de negocio.

### **3.4.5 Gestión de la Calidad del Proyecto**

#### **3.4.5.1 Control de la Calidad**

Durante el proceso de Construcción e Incorporación, se llevará a cabo mediante una serie de auditorías planificadas en puntos claves de su avance, donde se evaluará que las especificaciones logradas sean las definidas por la Gerencia de Las Amazonas, se evaluará su desempeño y se harán las propuestas que requiera la situación. Respecto a la evaluación del servicio, se aplicarán encuestas de Satisfacción (Ver Anexo J), a partir de las cuales se emitirán los informes respectivos de calidad.

### **3.4.6 Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**

#### **3.4.6.1 Controlar las Comunicaciones**

Para el control de las comunicaciones, se tendrá en cuenta lo establecido en la matriz de la planificación de las comunicaciones del proyecto expuesta en el apartado Planificar la Gestión de las Comunicaciones. Gestionar adecuadamente las comunicaciones del proyecto, permitirá:

- ✓ Correcta fluidez de la información
- ✓ Selección del medio adecuado de acuerdo a la situación y al tipo de información a difundir (documentos escritos, informes, correos electrónicos, etc)
- ✓ Conocimiento general del Estado del Proyecto y el Objetivo establecido en todos los niveles, al igual que por parte de los interesados (Informes de estado del alcance y desempeño)
- ✓ Capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Capacidad rápida de respuesta ante situaciones que lo requieran (riesgos, conflictos, incidencias, cambios)

En la Reestructuración y Apertura de las Amazonas, las Reuniones serán la base de la comunicación, tomando como apoyo complementario los medios adicionales que se utilizarán para la comunicación de la información, con su ejecución y práctica, se fomentará el diálogo con el Equipo de Proyecto para determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar el desempeño del Proyecto y de responder a las solicitudes de información por parte de los interesados.

### **3.4.7 Gestión de los Riesgos del Proyecto**

#### **3.4.7.1 Controlar los Riesgos**

Los riesgos identificados con ayuda de la matriz elaborada en el apartado Planificar La Gestión de los Riesgos. Serán monitoreados durante el desarrollo del proyecto incluyendo aquellos que se clasificaron leves, puesto que, algunos riesgos podrían dejar de aplicar para el proyecto en cuestión, podrían pasar de leves a importantes o podrían surgir nuevos riesgos que deban ser analizados, clasificados, comunicados y expuestos en las reuniones de seguimiento y control, evaluando así la efectividad del procesos de gestión de riesgos.

El control de los riesgos no solo implicará hacer seguimiento y control de los mismos o aquellos que sean identificados durante su avance, requerirá prever estrategias alternativas, la aplicación de planes de contingencias en caso de ser necesario (*Ver tabla 33*), la aplicación de acciones correctivas, y como consecuencia, la modificación del Plan para la Dirección del Proyecto. Al igual que en los apartados anteriores toda la documentación relacionada con lo expuesto, deberá ser debidamente documentada por escrito, gestionada y reflejada.

### **3.4.8 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

#### **3.4.8.1 Controlar Las Adquisiciones**

El director de proyecto supervisará el desempeño de los contratos con los proveedores y efectuará los cambios y/o correcciones que crea necesarios, asegurando así el desempeño esperado, el cumplimiento de los requisitos y los términos establecidos en el contrato, hará un seguimiento semanal sobre el abastecimiento requerido con la finalidad de prever cualquier tipo de falta de material/equipo/mobiliario que pueda surgir, de igual manera, cada responsable de su área de aplicación tendrá el compromiso de verificar que la cantidad y los requisitos del material, equipo o servicio cumpla con lo especificado, de lo contrario gestionar los cambios o devoluciones según lo acordado y el proceso de gestión de cambios. Los procesos de dirección de Proyectos que se aplican incluyen, entre otros:

- ✓ Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto para autorizar el trabajo del contratista en el momento oportuno.
- ✓ Realizar Control de Calidad para inspeccionar y verificar la conformidad del producto del contratista.
- ✓ Realizar el Control Integrado de Cambios para asegurar que los cambios estén correctamente aprobados y que todas las personas que necesiten conocerlos estén enteradas de esos cambios.
- ✓ Controlar los Riesgos para asegurar la mitigación de los mismos.

### 3.4.9 Gestión de los interesados del Proyecto

#### 3.4.9.1 Controlar la participación de los interesados

Será responsabilidad del Equipo de Proyecto, no sólo atender a los asuntos diarios del mismo, también tendrá que ser capaz de prever la aparición de un problema potencial antes de que se transforme en un incidente o un inconveniente real. Para ello, el personal del proyecto deberá trabajar como un equipo cohesionado y mantener una actitud proactiva en el desarrollo del mismo. Ante la detección de una posible amenaza, ésta deberá ser analizada en detalle para conocer perfectamente las causas, planteando no solo una única solución, de modo que se pueda mitigar o incluso transformar en una oportunidad. Será necesario prestar especial atención a las posibles soluciones, puesto que, una solicitud de cambio que impacte considerablemente el plazo o los costos del proyecto, requerirá de un adecuado sustento y previa aprobación de la Gerencia del Club Las Amazonas.

A medida que los interesados se involucran en el proyecto, se evaluará la eficacia de la estratégica de la gestión de los interesados realizada, adicionalmente toda solución, planteamiento o situación identificada, deberá ser documentada prudentemente, manteniendo un criterio objetivo, para su posterior inclusión en las lecciones aprendidas del proyecto, con motivo de fomentar el aprendizaje del equipo y un desarrollo más óptimo en proyectos futuros

### 3.5 GRUPOS DE PROCESOS DE CIERRE

El Director de proyecto, será el responsable de supervisar que todos los entregables planificados fueron completados satisfactoriamente, recopilar la información adicional respecto a las variaciones que puedan observarse al comparar el alcance con el plan establecido, con la finalidad de comprobar y demostrar que todos los objetivos marcados fueron cumplidos bajo los criterios pactados, asegurando con esto el cumplimiento del alcance del proyecto, previo a su cierre se deberá:

- ✓ Realizar el Acta de Cierre del Proyecto (*Ver Anexo S*).
- ✓ Preparar la Documentación de Cierre (*Ver Anexo R*).
- ✓ Finalizar las actividades en todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos.
- ✓ Finalizar cada adquisición realizada.
- ✓ Realizar el cierre administrativo.
- ✓ Documentar las lecciones aprendidas como datos históricos.
- ✓ Hacer entrega de la documentación legal de culminación y cierre de actividades por parte del director y el equipo de proyecto

#### 3.5.1 Gestión de la Integración del Proyecto

##### 3.5.1.1 Cerrar el Proyecto

Consiste en finalizar formalmente todas las actividades del proyecto en todos los grupos de procesos utilizados.

#### 3.5.2 Gestión de Las Adquisiciones del Proyecto



### **3.5.2.1 Cerrar las Adquisiciones**

Consiste en finalizar todas las adquisiciones abiertas durante el desarrollo del proyecto, Aborda cada contrato aplicable al Proyecto, todas aquellas reclamaciones o conflictos sin resolver que puedan dar lugar a resolverlos en los juzgados tras el cierre del contrato.

## **Conclusiones**

Una vez finalizado y con una visión global se puede concluir que la elaboración del presente proyecto “Reestructuración y Apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A.”, permitió colocar en práctica los conocimientos adquiridos en el Máster durante el curso 2015-2016, generando no solo un proyecto de construcción, si no el posible establecimiento de un complejo turístico como idea de negocio perdurable en el tiempo, a partir del cual se espera con proyectos futuros, seguir incorporando mejoras y servicios de acuerdo a la respuesta obtenida por los clientes, de aquí la necesidad de evaluación del servicio ofrecido posterior a la apertura durante el primer año de funcionamiento, creciendo con el tiempo y estableciendo un punto de referencia en el Estado Táchira; De igual forma cabe destacar la importancia identificada y requerida en la adecuada delimitación del alcance y del Ciclo de vida, puesto que en el proyecto en cuestión se englobaron dos aspectos fundamentales de construcción y evaluación de servicio.

Finalmente se puede concluir que la metodología DIP proporciona los conocimientos necesarios para desarrollar de una forma eficiente y eficaz la gestión integrada de proyectos, debido a su composición en grupos de procesos, los cuales permiten la adecuada y completa planificación del plan para la dirección del proyecto, desde el inicio hasta la culminación incluyendo durante el desarrollo el seguimiento y control de todos aquellos procesos utilizados, sin embargo se debe acotar que adicional a dicha metodología las habilidades, aptitudes, experiencia del Director de Proyectos y la selección adecuada del Equipo de Proyecto, influirá considerablemente en el éxito o fracaso del mismo, puesto que un proyecto además de una adecuada planificación, se basa en una toma de decisión constante por parte de los mismos.

## Bibliografía

### Recursos Consultados

- ✓ Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos” (Guía del PMBOK), 4ª edición. Project Management Institute. Pennsylvania. 2008
- ✓ “Ciclo de Vida del Proyecto.” Oscar García García. MOIDIP. La Coruña. 2009.
- ✓ “Microsoft Project 2013”. José Fernández Tamames. Anaya 2013.
- ✓ “Análisis de Costes”. José Luis García. La Coruña. 2003.
- ✓ “Datos Históricos Las Amazonas”. Lorena de Ramírez. San Cristóbal 2013.

### Recursos WEB

Project Management Institute: <http://www.pmi.org>

Análisis de la Competencia:

<https://www.facebook.com/Floryanacom/>

<https://www.facebook.com/Posada-Ventisquero-448342948581947/>

<https://www.facebook.com/clubdemontana.aguamiel>

<https://www.facebook.com/Los-Potrillos-Club-567020883434740/?fref=ts>

Ley Orgánica del Trabajo:

<http://www.minpptrass.gob.ve/mantenimiento/LOTT/Reglamento%20Parcial%20LOTTT-Gaceta%20Oficial%20No%2040.157.pdf>

Instituto Nacional de Estadística Venezuela:

[http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=95&Itemid=26](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=26)

Banco Central de Venezuela:

<http://www.bcv.org.ve/cuadros/2/212a.asp?id=64>

Banco de Venezuela: [http://www.bancodevenezuela.com/?bdv=link\\_empresarios&cod=461](http://www.bancodevenezuela.com/?bdv=link_empresarios&cod=461)

Encuesta de Satisfacción: [http://www.survio.com/l-es-1-satisfaccion-del-cliente/?creative=137795956009&trc\\_cp=ES-ES&gclid=Cj0KEQjwx96-](http://www.survio.com/l-es-1-satisfaccion-del-cliente/?creative=137795956009&trc_cp=ES-ES&gclid=Cj0KEQjwx96-BRDyzY3GgcqZgcgBEiQANhd-nkkrTPOpt1FdJORLKejmYrOtFpa2YbFPUM0E0vkqgW4aAm-J8P8HAQ)

[BRDyzY3GgcqZgcgBEiQANhd-nkkrTPOpt1FdJORLKejmYrOtFpa2YbFPUM0E0vkqgW4aAm-J8P8HAQ](http://www.survio.com/l-es-1-satisfaccion-del-cliente/?creative=137795956009&trc_cp=ES-ES&gclid=Cj0KEQjwx96-BRDyzY3GgcqZgcgBEiQANhd-nkkrTPOpt1FdJORLKejmYrOtFpa2YbFPUM0E0vkqgW4aAm-J8P8HAQ)

# *ANEXOS*

Autor: María Andreina Ramírez Cid  
Fecha 12/09/2016

## Índice de Anexos

Anexo		Pág
A	Levantamiento Topográfico.....	116
B	Planificación del Tiempo.....	118
C	Acta de Reunión.....	122
D	Formato Solicitud de Cambios.....	124
E	Registro Control de Cambios.....	126
F	Formato Informe de desempeño.....	128
G	Definición de Perfiles Plantilla Club Las Amazonas.....	130
H	Formato Anuncio de Reclutamiento.....	134
I	Estimación Punto de Equilibrio.....	136
J	Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	138
K	Formato Presupuesto Oficina de Organización de Eventos.....	140
L	Menú Restaurante Las Amazonas.....	142
M	Lista de Precios Regulados Las Amazonas (No Incluyen IVA 12%).....	144
N	Estructura Declaración del Impuesto al valor agregado.....	146
Ñ	Lista de Precios pasapalos dulces Oficina de Organización de Eventos.....	148
O	Lista de Precios pasapalos salados Oficina de Organización de Eventos.....	150
P	Presupuesto Menú Inauguración.....	152
Q	Formato Inscripción Escuela de Equitación.....	154
R	Formato Documentación de Cierre del Proyecto.....	156
S	Acta de Cierre del Proyecto.....	159
T	Documentación Crédito Banco de Venezuela.....	163

## *Anexo A. Levantamiento Topográfico*






## *Anexo B. Planificación del tiempo*








*Anexo C. Acta de Reunión*

 Las Amazonas	<h2>Acta de Reunión</h2>	Versión:	
		Fecha:	
<b>Proyecto</b>			
<b>Número de Reunión</b>			
<b>Motivo de Reunión</b>			
<b>Participantes</b>			
<b>Nº</b>	<b>Nombre y Apellido</b>	<b>Área/Dpto</b>	<b>Firma</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
<b>Acuerdos</b>			
<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Acción/Responsable</b>	<b>Fecha</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Responsables Reunión</b>			
<b>Nombre</b>		<b>Firma</b>	

*Anexo D. Formato Solicitud de Cambios*


 Las Amazonas	<b>Solicitud de Cambio</b>		Versión:	
			Fecha:	
Proyecto :		Nº Solicitud		
<b>Datos Solicitud de Cambio</b>				
Razón Social:				
Dirección:				
Teléfono:		Código Postal:		
Nombre del Responsable:				
Impacto sobre el Proyecto: Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Coste <input type="checkbox"/>				
<b>Situación Actual</b>		<b>Situación Propuesta</b>		
Entregable Afectado:				
Acción: Correctiva <input type="checkbox"/> Preventiva <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>				
Actualizaciones Requeridas (Líneas Base): Calidad <input type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Alcance <input type="checkbox"/> Coste <input type="checkbox"/>				
Responsable Supervisión:				
<b>Resolución Solicitud</b>				
Razón Social:				
Evaluado por:		Aprobado por:		
Dirección:		Teléfono:		
Decisión: Aprobado <input type="checkbox"/> Rechazado <input type="checkbox"/>				
<b>Motivos de Aprobación o Rechazo</b>				
Fecha de emisión:		Fecha de Ejecución:		
Firma:				



## *Anexo E. Registro Control de Cambios*



*Anexo F. Formato Informe de Desempeño*

 Las Amazonas	<h2>Informe de Desempeno</h2>	Versión:	
		Fecha:	
<b>Proyecto:</b>			
<b>Aprobado por:</b>		<b>Supevisado por:</b>	
Estado Proyecto			
Situación Actual		Situación Planificada	
Desviación			
Valor ganado			
Valor Planeado		% Programado	
Valor Planificado		%Completado	
Costo Actual		%Gastado	
Plazo			
Fecha fin Proyecto		%De Avance Programado	
Fecha fin Completada		%De Avance Completado	
Variación		%Variación	
Hechos Críticos			
Conclusión			

Firma :
---------

*Anexo G. Definición de Perfiles Plantilla Club*  
*Las Amazonas*

<b>Plantilla Club Las Amazonas</b>		
<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Requisitos</b>	<b>Perfil Profesional</b>
<b>Cheff (Jefe de Cocina)</b>	Se buscará un cheff con formación profesional en hostelería, preferiblemente extranjera o en su defecto de las escuelas de cocina reconocidas en Táchira y Valencia, adicionalmente debe ser portador del carnet para manipulación de alimentos. Debe poseer amplios conocimientos sobre la elaboración de todo tipo de platos, aunque solo se presentan 4 Menú para el Club debe ser capaz de solucionar la falta de alguno de los ingredientes y responder ante las necesidades de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivado, Limpio, Pulcro en Cocina</li> <li>✓ Capacidad para preparar buenas comidas en tiempo reducido</li> <li>✓ Capacidad para dirigir al personal de cocina, poniendo orden y organizando la forma de trabajo de la mejor manera</li> <li>✓ Capacidad para adquirir y transmitir conocimientos, aportar experiencia y creatividad al equipo de cocina</li> <li>✓ Tolerancia para compatibilizar con las exigencias de los</li> <li>✓ Clientes respecto a los platos ofrecidos</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión</li> </ul>
<b>Ayudante de cocina</b>	Personas con experiencia como asistente o aprendiz de cocinero a los que no se les exigirá de manera imprescindible la experiencia en el cargo Preferiblemente jóvenes estudiantes de formación profesional en hostelería con ganas de involucrarse en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motivado, pulcro limpio en cocina</li> <li>✓ Conocimientos sobre el cargo</li> <li>✓ Capacidad para trabajar en equipo</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>✓ Conocimientos sobre cuestiones básicas de aprovisionamiento, pre elaboración y conservación de alimentos.</li> <li>✓ Capacidad de elaboración de alimentos y hacer presentaciones sencillas.</li> </ul>
<b>Camareros</b>	Este personal será el punto de comunicación entre el jefe de cocina y los comensales, y de su acción dependerá que la esencia del restaurante y el área de piscinas sea plenamente recibida y disfrutada, serán personas cn experiencia o conocimiento sobre el área de hostelería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena presencia</li> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Tolerancia y capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>✓ Capacidad de organización para atender de la mejor manera y en el menor tiempo a todas las mesas ocupadas</li> <li>✓ Conocimientos de protocolo, para la preparación de mesas, el trato al cliente etc.</li> </ul>

<b>Barman</b>	Deberá Organizar el Bar y Cuidar de la limpieza, requerirá de experiencia en un cargo similar y cocimiento sobre preparar y servir o hacer servir los tragos ordenados, Control de stock de Bar y su reposición. Se exigirá formación profesional de Barman adicional a la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Buena presencia</li> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Tolerancia y capacidad de trabajo bajo presión</li> <li>✓ Capacidad de organización para atender de la mejor manera y en el menor tiempo a todas los clientes,</li> <li>✓ Conocimientos de protocolo, para la preparación de Tragos, el trato al cliente etc.</li> </ul>
<b>Decorador</b>	Deberá ser creativo para poder combinar el estilo de tus clientes con lo que mejor funciona para un espacio, adicionalmente aprovechar los recursos disponibles de la mejor manera, se exigirá experiencia en un cargo similar sin excluir personas sin formación específica en decoración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad de organización y planificación.</li> <li>✓ Habilidades creativas, artísticas y prácticas.</li> <li>✓ Conocimientos sobre el color y la forma.</li> <li>✓ Mantenerse al día sobre las innovaciones en el campo del diseño.</li> <li>✓ Trabajar con plazos de entrega y presupuestos limitados.</li> <li>✓ Habilidades de comunicación, presentación y negociación</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión</li> </ul>
<b>Organizador de Eventos</b>	Se exigirá experiencia en cargos similares (mínimo 5 años en el Sector Venezolano)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacidad para priorizar tareas.</li> <li>✓ Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>✓ Capaz de analizar información.</li> <li>✓ Aptitudes para la comunicación verbal y escrita.</li> <li>✓ Aptitudes para la gestión de proyectos.</li> <li>✓ Aptitudes para la planificación.</li> <li>✓ Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>✓ Habilidad de Organización y negociación</li> </ul>
<b>Profesor de Equitación/Auxiliares</b>	Experiencia en cargos similares demostrable en práctica (mínimo 5 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aptitudes para la enseñanza.</li> <li>✓ Aptitudes para la supervisión.</li> <li>✓ Aptitudes para realizar primeros</li> </ul>

		<p>auxilios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aptitudes para redactar informes.</li> <li>✓ Capacidad de tener feedback actuando.</li> <li>✓ Capacidades organizativas.</li> <li>✓ Habilidad y dominio en el manejo de caballos de Paso</li> <li>✓ Conocimientos y habilidades sobre cuidado de Caballos de Paso</li> </ul>
<b>Vigilante de Seguridad</b>	Experiencia en cargos similares (mínimo 5 años)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable y estar siempre alerta.</li> <li>✓ Capacidad de mantener la calma, a veces incluso ante situaciones difíciles.</li> <li>✓ Atento y amable, y mostrar buenas habilidades de comunicación.</li> <li>✓ Capacidad para resolver situaciones de agresión o resolver un conflicto sin ponerse a sí mismo o a los que le rodean en una situación de peligro innecesario.</li> <li>✓ Una persona dispuesta a trabajar de noche y los fines de semana.</li> <li>✓ Buenas condiciones físicas, ya que podría tener que pasar mucho tiempo de pie.</li> </ul>



*Anexo H. Formato Anuncio de Reclutamiento*



*Club Las Amazonas*

Centro Agro Turístico Ubicado en Vía Capacho Kilómetro nueve el Llanito selecciona para su sede:

## *Jefe de Cocina*

*Ref. Jefe de Cocina Las Amazonas*

Se encargará de la elaboración de todo tipo de platos

### **REQUISITOS**

Motivado, Limpio, Pulcro en Cocina

Capacidad para preparar buenas comidas en tiempo reducido

Capacidad para dirigir al personal de cocina, poniendo orden y organizando la forma de trabajo de la mejor manera

Capacidad para adquirir y transmitir conocimientos, aportar experiencia y creatividad al equipo de cocina

Tolerancia para compatibilizar con las exigencias de los

Clientes respecto a los platos ofrecidos

Capacidad para trabajar bajo presión

Ofrecemos la incorporación en uno de los más competentes equipos profesionales, resultando una pieza clave de una sólida compañía en el sector turístico

Retribución mensual: 15.126,00 Bs (trabjará solo sábados, domingos, festivos y feriados los cuales se remunerarán según lo estipulado en la ley)

**Se garantiza absoluta confidencialidad**

Interesados remitir el currículum con fotografía reciente al e-mail indicando referencia: centoagroturisticolasamazonas@gmail.com

## *Anexo I. Estimación Punto de Equilibrio*

Producto/Servicio	Ventas	Costes Variables	Margen de Contribución		Mix Ventas (Ventas Producto/Ventas Totales)	Margen de Contribución ponderado
			Bs	%		
Restaurante	11.541.077,74	8.631.394,49	2.909.683,25	25%	37%	9%
Entrada	675.000,00	0,00	675.000,00	100%	2%	2%
Kiosko	7.419.264,26	4.824.741,21	2.594.523,05	35%	24%	8%
Terraza, bar	7.374.875,50	2.720.396,90	4.654.478,61	63%	23%	15%
Oficina Org Eventos	3.500.000,00	1.750.000,00	1.750.000,00	50%	11%	6%
Escuela de equitación	1.047.000,00	0,00	1.047.000,00	100%	3%	3%
Σ	31.557.217,51	17.926.532,59	13.630.684,91			43%

Concepto	
Ventas	31.557.217,51
Costes Variables	17.926.532,59
Margen de Contribución (Bs)	13.630.684,91
Margen de Contribución (%)	43%
Costes fijos	6.799.876,82
Punto de Equilibrio (Bs)	15.742.803,34
Distancia al punto de equilibrio (Bs)	15.814.414,17
Distancia al punto de equilibrio (%)	50%

## *Anexo J. Encuesta de Satisfacción del Cliente*



## Encuesta de Satisfacción del Cliente

Versión:

Fecha:

Sexo:

F	<input type="checkbox"/>
M	<input type="checkbox"/>

Edad:

Estimado Sr/a:

Nos impotaría mucho conocer su opinión con respecto al servicio prestado por Nuestro Centro Agroturístico Las Amazonas, con el objetivo de seguir mejorando y convertirnos en su elección de preferencia. La encuesta será totalmente anónima y sus datos serán utilizados para fines estadísticos y en ningún caso cedidos a terceros para su utilización o difusión.

**A Cotinuación se presentan una serie de preguntas, Marque con una "X" en la casilla correspondiente**

### ¿Dónde conociste nuestro Centro Agroturístico Las Amazonas?

Publicidad (Redes Sociales, Radio, Tv)

☐

Por Recomendación

☐

Otros (Por Favor Específica)

☐

### De todos nuestros servicios, ¿De Cuáles hizo disfrute?

Piscinas

☐

Restaurante (Incluye Bar y Terraza)

☐

Agencia de Festejos

☐

Escuela de Equitación

☐

### ¿Con que frecuencia visita Las Amazonas?

Con Frecuencia (varias veces al mes)

☐

De vez en cuando (una vez al mes)

☐

Ocasional (algunas veces al año)

☐

### Por Favor Evalúa nuestro personal:

Escala de Satisfacción	Muy De acuerdo	De acuerdo	No estoy Seguro	En Desacuerdo	Muy Desacuerdo
Se muestran cordiales, amables y respetuosas en todo momento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Está muy bien informado y siempre explica las cosas de manera clara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad rápida de respuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Por Favor Evalúa nuestras Instalaciones:

Las Instalaciones en general se encuentran en un limpias y en buen estado, cumplen con la función para la que fueron diseñadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los ambientes presentes en el centro fomentan la relajación y el disfrute de la naturaleza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El centro Agroturístico se encuentra distribuido de manera cómoda y eficiente para garantizar el disfrute de sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ¿Cómo evaluaría en general la variedad de servicios que e instalaciones que ofrecemos?

Excelente

☐

Buena

☐

Media

☐

Insuficiente

☐

### ¿Cuál es tu grado de satisfacción en general con el Servicio que Brindamos?

100%

☐

75%

☐

50%

☐

>20%

☐

### ¿Le recomendaría nuestro Centro Agroturístico Las Amazonas a un amigo/ familiar/compañero?

Sí

☐

No

☐

**Creas que deberíamos mejorar nuestros servicios/instalaciones? y si es así ¿cómo? Por favor, déjanos saber tu opinión.**

--------------

**Gracias por su Colaboración!**

*Anexo K. Formato Presupuesto Oficina de  
Organización de Eventos*



FECHA DEL EVENTO	
FECHA	

Atc.

LUGAR DEL EVENTO: LAS AMAZONAS

**CENTRO AGROTURISTICO**

**POSADA**

**LAS AMAZONAS 144. C.A**

**731505593-7**

HORA		
------	--	--

## PRESUPUESTO

02767883454 / 04147278200/ 04247793337

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	MONTO
10	MESAS VESTIDAS	2.500,00	25.000,00
100	SILLAS TIFANY	800	80.000,00
50	LAZOS	100	5.000,00
1	MESON VESTIDO	3.500,00	3.500,00
100	VASOS	500	50.000,00
100	COPAS DE VINO	500	50.000,00
100	PLATOS	800	80.000,00
100	CUCHILLOS	500	50.000,00
100	TENEDORES	500	50.000,00
10	HIELERAS	2.000,00	20.000,00
10	JARRAS	1.500,00	15.000,00
1	ALQUILER DE CLUB	200.000,00	200.000,00
3	CAMAREROS	6.000,00	18.000,00
		SUB TOTAL	646.500,00
		IVA 12%	77.580,00
		TOTAL	724.080,00

### Observaciones

Estos precios tienen una vigencia de 30 días antes de la firma del contrato sus precios pueden variar, si afecta el presupuesto será notificado en su debida oportunidad

PARA LA RESERVACION DEBEN CANCELAR EN SU TOTALIDAD 24 HORAS ANTES DEL EVENTO  
Entrada adicional a la piscina; 1000 bsf por persona.



*Anexo L. Menú Restaurante Las Amazonas*



**CENTRO AGROTURISTICO POSADA  
LAS AMAZONAS 144. C.A  
731505593-7**

## MENÚ

02767883454 / 04147278200/ 04247793337

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	MONTO
<b>1</b>	<b>Menú 1</b>	3.500,00	3.500,00
	Incluye:		
	MUCHACHO EN SALSA DE CHAMPIÑONES		
	PURE O ARROZ AMARILLO		
	ENSALADA CESAR		
	PAN		
<b>1</b>	<b>MENU 2</b>	4.500,00	4.500,00
	Incluye:		
	MEDALLONES DE LOMITO AL VINO		
	PURE O ARROZ SALVAJE		
	ENSALADA DE POLLO		
	PAN		
<b>1</b>	<b>MENU 3</b>	3.500,00	3.500,00
	Incluye:		
	PECHUGA RELLENA		
	VEGETALES GRATINADOS		
	ARROZ AMARILLO		
	PAN		
<b>1</b>	<b>MENU 4</b>	5.000,00	5.000,00
	Incluye:		
	MERO EN SALSA MARINERA		
	PURE O PAPAS AL VAPOR		
	ENSALADA VERDE		
	PAN		

*Anexo M. Lista de Precios Regulados Las  
Amazonas (No Incluyen IVA 12%)*

<b>Las Amazonas</b>	
<b>Lista de Precios Regulados</b>	
Restaurante	
Producto/Servicio	Monto (Bs)
Menú 1	3.500,00
Menú 2	4.500,00
Menú 3	3.500,00
Menú 4	5.000,00
Refresco	500,00
Cerveza	550,00
Alquiler	200.000,00
Kiosko	
Hamburguesas	3.200,00
Pizza	3.000,00
Salchipapas	2.800,00
Nuggets de pollo	2.000,00
Club House	3.700,00
Refrescos	500,00
Cerveza	550,00
Bar	
Whisky	1.500,00
Ron	750,00
Cerveza	550,00
Vodka	650,00
Cuba Libre	650,00
Gintonic	650,00
Terraza "Los Aperos"	
Cócteles	950,00
Café	350,00
Refresco	500,00
Cerveza	550,00
Salón "El Turrión"	
Alquiler	230.000,00
Entrada	
Vehículo	250,00
Escuela de Equitación	
Alumno	7.000,00

*Anexo N. Declaración del Impuesto al Valor  
Agregado*

<b>Gastos (Bs)</b>												
	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Mantenimiento (jardines, piscina, limpiezas)	60.000,00	60.600,00	61.206,00	61.818,06	62.436,24	63.060,60	63.691,21	64.328,12	64.971,40	65.621,12	66.277,33	66.940,10
Gastos de Comida (Menú Restaurante, kiosko)	945.500,00	954.955,00	964.504,55	974.149,60	983.891,09	993.730,00	1.003.667,30	1.013.703,98	1.023.841,02	1.034.079,43	1.044.420,22	1.054.864,42
Alcohol/bebidas	330.000,00	333.300,00	336.633,00	339.999,33	343.399,32	346.833,32	350.301,65	353.804,67	357.342,71	360.916,14	364.525,30	368.170,55
Alimento caballos	13.000,00	13.130,00	13.261,30	13.393,91	13.527,85	13.663,13	13.799,76	13.937,76	14.077,14	14.217,91	14.360,09	14.503,69
Vitaminas/Cuidado de los Caballos	40.000,00	40.400,00	40.804,00	41.212,04	41.624,16	42.040,40	42.460,81	42.885,41	43.314,27	43.747,41	44.184,89	44.626,73
<b>Sub-Total</b>	<b>1.388.500,00</b>	<b>1.402.385,00</b>	<b>1.416.408,85</b>	<b>1.430.572,94</b>	<b>1.444.878,67</b>	<b>1.459.327,45</b>	<b>1.473.920,73</b>	<b>1.488.659,94</b>	<b>1.503.546,54</b>	<b>1.518.582,00</b>	<b>1.533.767,82</b>	<b>1.549.105,50</b>
<b>IVA (12%)</b>	<b>166620</b>	<b>168286,2</b>	<b>169969,062</b>	<b>171668,7526</b>	<b>173385,4401</b>	<b>175119,2945</b>	<b>176870,4875</b>	<b>178639,1924</b>	<b>180425,5843</b>	<b>182229,8401</b>	<b>184052,1385</b>	<b>185892,6599</b>
<b>Total (Bs)</b>	<b>1.555.120,00</b>	<b>1.570.671,20</b>	<b>1.586.377,91</b>	<b>1.602.241,69</b>	<b>1.618.264,11</b>	<b>1.634.446,75</b>	<b>1.650.791,22</b>	<b>1.667.299,13</b>	<b>1.683.972,12</b>	<b>1.700.811,84</b>	<b>1.717.819,96</b>	<b>1.734.998,16</b>
<b>Total (€)</b>	<b>2.392,49</b>	<b>2.416,42</b>	<b>2.440,58</b>	<b>2.464,99</b>	<b>2.489,64</b>	<b>2.514,53</b>	<b>2.539,68</b>	<b>2.565,08</b>	<b>2.590,73</b>	<b>2.616,63</b>	<b>2.642,80</b>	<b>2.669,23</b>

<b>Ingresos (Bs)</b>												
	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
Escuela de Equitación	54.000,00	54.000,00	54.000,00	81.000,00	81.000,00	81.000,00	102.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00	108.000,00
Restaurante	910.000,00	919.100,00	928.291,00	937.573,91	946.949,65	956.419,15	965.983,34	975.643,17	985.399,60	995.253,60	1.005.206,13	1.015.258,20
Entrada	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	50.000,00	50.000,00	60.000,00	60.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
Kiosko	585.000,00	590.850,00	596.758,50	602.726,09	608.753,35	614.840,88	620.989,29	627.199,18	633.471,17	639.805,88	646.203,94	652.665,98
Terraza, bar	581.500,00	587.315,00	593.188,15	599.120,03	605.111,23	611.162,34	617.273,97	623.446,71	629.681,17	635.977,99	642.337,77	648.761,14
<b>Sub-Total</b>	<b>2.180.500,00</b>	<b>2.201.265,00</b>	<b>2.222.237,65</b>	<b>2.270.420,03</b>	<b>2.301.814,23</b>	<b>2.313.422,37</b>	<b>2.356.246,59</b>	<b>2.394.289,06</b>	<b>2.416.551,95</b>	<b>2.444.037,47</b>	<b>2.466.747,84</b>	<b>2.489.685,32</b>
<b>IVA (12%)</b>	<b>261.660,00</b>	<b>264.151,80</b>	<b>266.668,52</b>	<b>272.450,40</b>	<b>276.217,71</b>	<b>277.610,68</b>	<b>282.749,59</b>	<b>287.314,69</b>	<b>289.986,23</b>	<b>293.284,50</b>	<b>296.009,74</b>	<b>298.762,24</b>
<b>Total (Bs)</b>	<b>2.442.160,00</b>	<b>2.465.416,80</b>	<b>2.488.906,17</b>	<b>2.542.870,43</b>	<b>2.578.031,93</b>	<b>2.591.033,05</b>	<b>2.638.996,18</b>	<b>2.681.603,75</b>	<b>2.706.538,18</b>	<b>2.737.321,96</b>	<b>2.762.757,58</b>	<b>2.788.447,56</b>
<b>Total (€)</b>	<b>3.757,17</b>	<b>3.792,95</b>	<b>3.829,09</b>	<b>3.912,11</b>	<b>3.966,20</b>	<b>3.986,20</b>	<b>4.059,99</b>	<b>4.125,54</b>	<b>4.163,90</b>	<b>4.211,26</b>	<b>4.250,40</b>	<b>4.289,92</b>

<b>Declaración de Impuesto al Valor Agregado (Bs)</b>	95.040,00	95.865,60	96.699,46	100.781,65	102.832,27	102.491,39	105.879,10	108.675,49	109.560,65	111.054,66	111.957,60	112.869,58
<b>Declaración de Impuesto al Valor Agregado (€)</b>	146,22	147,49	148,77	155,05	158,20	157,68	162,89	167,19	168,55	170,85	172,24	173,65

Anexo Ñ. Lista de Precios Pasapalos Dulces  
Oficina de Organización de Eventos



**CENTRO AGROTURISTICO POSADA  
LAS AMAZONAS 144. C.A  
731505593-7**

## **LISTADO PRECIOS**

**PASAPALOS DULCES**

02767883454 / 04147278200/ 04247793337

CANTIDAD	DESCRIPCION	MONTO (Bs)
100	Tequeños de chocolate	14.500,00
100	Tartaletas de crema	10.000,00
100	Trufas	15.000,00
100	Mini cheesecake	14.000,00
100	Mini alfajores	12.000,00
100	Mini Brownies	14.000,00
100	Mini pie de limón	12.500,00
100	Polvorosas	10.000,00
100	Shots de parchita	12.000,00
100	Mini cupcakes rellenos	14.000,00
100	Fuente de chocolate con frutas	50.000,00
100	Mini pinchos de frutas variadas	15.000,00
100	Mini milhojas	12.000,00
100	Profiteroles rellenos de dulce de leche	15.000,00
100	Mini ponqués de redvelvet	14.000,00
100	Mini donas rellenas	14.000,00



*Anexo O. Lista de Precios Pasapalos Salados*  
*Oficina de Organización de Eventos*



**CENTRO AGROTURISTICO POSADA  
LAS AMAZONAS 144. C.A  
731505593-7**

**LISTADO PRECIOS**

**PASAPALOS SALADOS**

02767883454 / 04147278200/ 04247793337

CANTIDAD	DESCRIPCION	MONTO
100	Huevos de codorniz	11.000,00
100	Enrollado de Roastbeefs con guasacaca	9.500,00
100	Enrollado de jamón y queso crema	9.500,00
100	Canapés variados	12.000,00
100	Tartaletas con ensaladilla de pollo	10.000,00
100	Mini pizzas de jamón y mozzarella	10.000,00
100	Cachapitas de maíz con queso	10.000,00
100	Champiñones al ajillo	10.000,00
100	Tequeños	8.500,00
100	Croquetas de pollo	8.000,00
100	Brochetas de carne o pollo a la parrilla	8.000,00
100	Morcillas	8.000,00
100	Bolitas de carne	9.000,00
100	Pastelitos de carne o pollo	9.000,00
100	Nuggets de pollo	10.000,00
100	Chupetas de pollo	11.600,00
100	Deditos de mozzarella	8.000,00

*Anexo P. Presupuesto Menú Inauguración*



FECHA DEL EVENTO	30/06/2017
FECHA CONTRATO	

LUGAR DEL EVENTO: CORTIJO LAS  
AMAZONAS

HORA	19:00 h
------	---------

**CENTRO AGROTURISTICO POSADA  
LAS AMAZONAS 144. C.A  
731505593-7**

**PRESUPUESTO**

02767883454 / 04147278200/ 04247793337

CANTIDAD	DESCRIPCION	MONTO
100	Huevos de codorniz	11.000,00
100	Enrollado de Roastbeefs con guasacaca	9.500,00
100	Enrollado de jamón y queso crema	9.500,00
100	Canapés variados	12.000,00
100	Tartaletas con ensaladilla de pollo	10.000,00
100	Champiñones al ajillo	10.000,00
100	Tequeños	8.500,00
100	Croquetas de pollo	8.000,00
100	Brochetas de carne o pollo a la parrilla	8.000,00
100	Morcillas	8.000,00
100	Bolitas de carne	9.000,00
100	Deditos de mozzarella	8.000,00
100	Tequeños de chocolate	14.500,00
100	Tartaletas de crema	10.000,00
100	Trufas	15.000,00
100	Mini cheesecake	14.000,00
100	Mini alfajores	12.000,00
100	Mini Brownies	14.000,00
100	Mini pie de limón	12.500,00
100	Polvorosas	10.000,00
100	Shots de parchita	12.000,00
100	Mini cupcakes rellenos	14.000,00
100	Fuente de chocolate con frutas	50.000,00
100	Mini pinchos de frutas variadas	15.000,00

**SUB-TOTAL Bs. 304.500,00**

*Anexo Q. Formato Inscripción Escuela de  
Equitación*



*ESCUELA DE EQUITACIÓN  
LAS AMAZONAS*

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

<b>NOMBRE</b>	<b>APELLIDOS</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>TELÉFONO</b>

Habiéndose abierto el plazo de inscripción en la Escuela de EQUITACIÓN,  
solicito la inscripción de los alumnos que indico a continuación:

<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>	<b>CUOTA</b>
---------------------------	----------------------------	--------------

_____
_____

Capacho, \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_

<b>OBSERVACIONES</b>
----------------------

Los datos incorporados a este formulario pasarán a formar parte de un fichero automatizado con la finalidad de gestionar las relaciones entre EL CLUB LAS AMAZONAS y los usuarios de la escuela, y serán tratados con estricta confidencialidad de acuerdo con la Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal. Puede ejercer su derecho de acceso, rectificación, cancelación y oposición mediante escrito dirigido al responsable de seguridad en la dirección Gerencia Las Amazonas, Vía Capacho Kilómetro nueve el Ilanito.

*Anexo R. Formato Documentación de Cierre  
del Proyecto*

Documentación de cierre del Proyecto			
Nombre del proyecto	Reestructuración y apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A., en San Cristóbal Estado Táchira, Venezuela		
Código del proyecto	TFM_20152016_01		
Código del cliente	TFM_2016_C1		
Fecha de realización			
Evaluación	Nombre	Fecha	Firma
Realizado por	Ramírez C, María A.		
Revisado por	Jaimes, Luis O.		
Aprobado por	Gerencia del Club Las Amazonas, Director de proyecto		
Informe de Estado			
Alcance			
Planificado	Real	Desviación	Análisis
Tiempo			
Planificado	Real	Desviación	Análisis
Coste			
Planificado	Real	Desviación	Análisis
Calidad			
Planificado	Real	Desviación	Análisis
Cumplimiento de Objetivos (Críticos)			
	Desviaciones	%Cumplimiento	Acciones
Alcance			
Tiempo			
Coste			



<b>Lecciones aprendidas</b>
<b>Desglose de entregables afectados</b>
<b>Causas</b>
<b>Acciones Tomadas (Preventivas/Correctivas)</b>
<b>Resultados</b>
<b>Conclusiones</b>

*Anexo S. Acta de Cierre del Proyecto*

Acta de cierre del Proyecto			
Nombre del proyecto	Reestructuración y apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A., en San Cristóbal Estado Táchira, Venezuela		
Código del proyecto	TFM_20152016_01		
Código del cliente	TFM_2016_C1		
Fecha de realización			
Evaluación	Nombre	Fecha	Firma
Realizado por	Ramírez C, María A.		
Revisado por	Jaimes, Luis O.		
Aprobado por	Gerencia del Club Las Amazonas, Director de proyecto		
Declaración de Aceptación Formal			
<p>Por medio de la presente acta se deja constancia de la culminación del proyecto "Reestructuración y apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A., en San Cristóbal Estado Táchira, Venezuela" a cargo del equipo de proyectos designado por la Compañía de Ingeniería y asesoramiento Cid y Ramírez C.A., proyecto con fecha de inicio el día 07 de Noviembre del año 2016 y finalización el día 28 de Junio del año 2018; El proyecto está compuesto por la entrega y culminación de los siguientes entregables:</p>			
<i>Gestión y Administración</i>			
Acta de Constitución del Proyecto Plan de Gestión del Proyecto Plan de Financiamiento Documentación Renovada Informe de Estado del Proyecto Acta de Cierre del Proyecto			
<i>Mejoras y reformas</i>			
<b>Rehabilitación</b>			
Informe de la situación actual de las instalaciones existentes			
Plan de rehabilitación de las instalaciones			
<b>Incorporaciones</b>			
Planos de las nuevas incorporaciones			
Documento de aprobación de planos			
Plan de paisajismo			
Croquis de las rutas a caballo establecidas			
Informe de nuevas conexiones de caminerías			
<b>Acondicionamiento y decoración</b>			
Reporte de Mobiliario Requerido			
Proveedores de mobiliario			
<i>Gestión de Personal</i>			
Perfiles requeridos			
Plantilla de trabajo			
Contrato			
<i>Marketing</i>			
Estrategia de publicidad			
Diseño de publicidad			
Documento de aprobación			
Permiso de colocación de publicidad emitido por la Alcaldía			
Cronograma de reuniones de promoción			

<i>Inauguración</i>	
Lista de Invitados Plan de logística de la inauguración Menú a ofrecer	
<i>Logística</i>	
Plan de funcionamiento del Club Las Amazonas Plan de funcionamiento Escuela de Equitación Plan de funcionamiento Oficina de Organización de Eventos	
<i>Calidad</i>	
<b>Gestión idea de Negocio</b> Encuesta de Satisfacción Informe de Estado y Evolución del negocio Informe de Control y Calidad <b>Control de Calidad y Control de Sys</b> Control de Calidad Control de S y S	
<b>Observaciones</b>	
<b>Aceptado por:</b>	<b>Distribuido y aprobado:</b>
Gerencia Club Las Amazonas	María Andreina Ramírez Cid Director de Proyecto
<b>Acta de Recepción</b>	
<b>Reunidos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señor Luis O. Jaimes R. Representante Legal de la Gerencia del Club Las Amazonas</li> <li>• María Andreina Ramírez Cid Directora de Oficina técnica en la Compañía de Ingeniería y asesoramiento Cid y Ramírez C.A., como directora del Proyecto presente.</li> </ul>	
<b>Manifiestan</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Culminación del proyecto de “Reestructuración y apertura del Centro Agro Turístico Posada Club Las Amazonas 144 C.A., en San Cristóbal Estado Táchira, Venezuela” El día ____ del mes de ____ del año 20____, bajo una serie de parámetros preestablecidos los cuales fueron supervisados y aprobados durante su desarrollo por el Directos de proyectos y la Gerencia de Las Amazonas como se hace Constar en el acta de Cierre presente.</li> <li>2. El importe total del proyecto fue de _____Bs Según lo establecido en el Acta de Constitución del presente proyecto.</li> <li>3. Toda la documentación desarrollada y requerida durante el avance del proyecto fue realizada por el equipo de proyectos bajo supervisión del Director de proyecto y con aprobación de aquella que lo requiriese por parte del representante legal de La Gerencia del Club Las Amazonas, la cual le fue entregada por el Director de proyectos el día ____ del mes ____ del año 20__ dejando respectiva constancia.</li> <li>4. Aceptación por parte de La Gerencia Club Las Amazonas del proyecto desarrollado bajo los parámetros establecidos en el Acta de Constitución, con el respectivo registro de cambios o modificaciones necesarias sin afectar de forma considerable el Alcance, tiempo y Coste, cumpliendo con todos los requerimientos pactados.</li> </ol>	

Dejando como Constancia y justificante de recepción y entrega realizada, el representante legal y el Director de proyecto, firman de común acuerdo la presente Acta de Cierre.

En San Cristóbal, Estado Táchira a \_\_\_\_\_ del me \_\_\_\_\_ del año 20 \_\_\_\_\_.

**Entrega**

Fdo. \_\_\_\_\_

Directora de Oficina Técnica Cid y Ramírez C.A.,  
Directora de Proyecto

**Recibe**

Fdo. \_\_\_\_\_

Representante Legal Gerencia  
Club Las Amazonas

*Anexo T. Documentación Crédito Banco de  
Venezuela*

## Características

### Credi turismo para la construcción

- ✓ Plazos de financiamientos:  
Hasta 15 años para la construcción.  
Hasta 10 años para ampliación y remodelación. Monto de Financiamiento:  
Hasta el 85 % del presupuesto de obra.  
Hasta el 100 % del presupuesto de equipamiento.

\*El monto a financiar no incluye el importe del Impuesto al Valor Agregado (IVA) indicado en el presupuesto.

- ✓ Tasa de interés: si es zona de interés turística será la fijada por el ente regulador Banco Central de Venezuela.
- ✓ Comisión flat hasta un 3% sobre el monto del crédito otorgado
- ✓ Anticipo hasta 30% del monto del crédito. (Para Construcción)
- ✓ Desembolsos por valuación de obra ejecutada.
- ✓ Formas de Pago de capital en cuotas mensuales, iguales y consecutivas.
- ✓ Período de gracia de capital hasta 36 meses, dependiendo del tipo de proyecto a ejecutar. Intereses calculados por mes vencido.
- ✓ Garantía de hipoteca de 1er. grado sobre el terreno o inmueble.
- ✓ Póliza de seguro contra todo riesgo para la construcción
- ✓ Fianza de anticipo, en el caso que aplique.
- ✓ Honorarios de inspección hasta 1,5% del monto del crédito.

### Crediturismo para inversión

- ✓ Plazos de financiamientos:  
Hasta 15 años para la adquisición de inmuebles  
Hasta 5 años para dotación, equipamiento, gastos de arranque y/o puesta en marcha del proyecto turístico.
- ✓ Monto de Financiamiento:  
Hasta 75% del inmueble a adquirir (según avalúo certificado por el BDV).  
Hasta el 100 % del presupuesto de equipamiento.

\*El monto a financiar no incluye el importe del Impuesto al Valor Agregado (IVA) indicado en el presupuesto.

- ✓ Tasa de interés: si es zona de interés turística será la fijada por el ente regulador Banco Central de Venezuela.
- ✓ Comisión flat hasta un 3% sobre el monto del crédito otorgado
- ✓ Formas de pago de capital en cuotas mensuales, iguales y consecutivas.
- ✓ Período de gracia de capital hasta 36 meses, dependiendo del tipo de proyecto a

- ✓ ejecutar. Intereses calculados por mes vencido.
- ✓ Garantía hipotecaria de 1er. grado sobre el terreno o inmueble.
- ✓ Póliza de seguros contra incendio y terremoto.

#### Créditos para transporte

- ✓ Plazos de financiamientos:  
Hasta 15 años para transporte aéreo.  
Hasta 10 años para transporte acuático.  
Hasta 5 años para transporte terrestre, para este último se aplican las garantías de la siguiente manera: Reserva de Dominio para financiamiento cuyo plazo sea menor o igual a 5.

Monto de Financiamiento: Hasta 85% de la inversión.

\*El monto a financiar no incluye el importe del Impuesto al Valor Agregado (IVA) indicado en el presupuesto.

- ✓ Tasa de interés: si es zona de interés turística será la fijada por el ente regulador Banco Central de Venezuela.
- ✓ Comisión flat hasta un 3% sobre el monto del crédito otorgado.
- ✓ Formas de pago de capital en cuotas mensuales, iguales y consecutivas.
- ✓ Período de gracia de capital hasta 36 meses, dependiendo del tipo de proyecto a ejecutar. Intereses calculados por mes vencido
- ✓ Garantía prendaria, hipotecaria y fianza.
- ✓ Póliza de seguros sobre los bienes a adquirir.

#### Beneficios

- ✓ Disponibilidad del crédito de acuerdo con el avance de obra, lo que le permite al cliente administrar adecuadamente los recursos.
- ✓ Le permite al cliente hacer combinaciones para el pago de cuotas y amortizaciones, según la liquidez de la que disponga.
- ✓ Solo es cobrado lo normado en ley.
- ✓ Permite al cliente obtener mayor liquidez para enfrentar sus compromisos.

#### Requisitos

- ✓ Entregar dos (2) juegos de carpeta por separado en original y copia, uno para la documentación técnica, otra para la documentación legal y la última para la financiera.

#### Recaudos

##### Persona natural

- ✓ Formulario NGE.286 Solicitud de Préstamo Crediturismo debidamente llena en todos sus campos.
- ✓ Copia del RIF vigente y legible de la empresa, de (los) representante(s) legal(es) y/o



accionistas y cónyuge(s) de (los) representante (s) legal(es) y/o accionistas con indicación de la dirección.

- ✓ Copia de la cédula de identidad o pasaporte vigente y legible de (los) representante(s) legal(es) y/o accionistas, apoderado(s) y cónyuge(s) de (los) representante (s) legal(es) y/o accionistas.
- ✓ Acta Constitutiva de la empresa, con sus modificaciones, estatutos vigentes incluyendo la Junta Directiva, aumentos de capital, cambios de denominación, entre otros.
- ✓ En caso de que la empresa solicitante sea una compañía extranjera deberá entregar los documentos debidamente legalizados y traducidos al idioma castellano por intérprete público. Balance general y estado de ganancias y pérdidas a la fecha del cierre según estatutos, correspondientes a los últimos tres (3) cierres económicos. Si la empresa tiene menos de ese tiempo de estar operando, deberá presentar el estado financiero de los ejercicios que posea). Si el crédito es mayor a 4.000 U.T. estos deben venir auditados por contadores públicos en ejercicio independiente de su profesión y si el crédito es menor a 4.000 U.T. puede venir firmado por un contador técnico, licenciado en administración o economista. Nota: los estados financieros no podrán ser elaborados ni firmados por el comisario de la empresa. (En caso de poseerlo).
- ✓ Balance de comprobación, con una antigüedad no mayor a tres (3) meses firmado por un contador público colegiado, si el crédito es menor a 4.000 U.T. puede venir firmado y auditado por un contador técnico, licenciado en administración o economista. Adicionalmente debe ser firmado por el cliente.
- ✓ Balance personal de (los) solicitante (s), con una antigüedad no mayor a un (1) año. Si el crédito es mayor a 8.000 U.T. debe venir avalado y auditado por contador público en ejercicio independiente de su profesión y si el crédito es menor a 8.000 U.T. puede venir firmado y visado por un contador técnico, licenciado en administración o economista.
- ✓ Certificación de ingresos de (los) solicitante (s), con una antigüedad no mayor a tres (3) meses. Si el crédito es mayor a 8.000 U.T. debe venir avalado por un contador público colegiado y si el crédito es menor a 8.000 U.T. puede venir firmado por un contador técnico, licenciado en administración o economista.
- ✓ Últimos tres (3) estados de cuenta bancarios sellados y firmados por el banco emisor. (en caso de poseerlas).
- ✓ Copia de las tres (3) últimas declaraciones del Impuesto Sobre La Renta (ISLR) con su respectivo certificado electrónico de recepción por Internet. Si la empresa tiene menos de ese tiempo de estar operando, deberá presentar la declaración ISLR de los ejercicios que posea.
- ✓ Referencias comerciales. Deben estar relacionadas a la actividad que realiza y contener: Rí, número telefónico (local), dirección del comercio y nombre legible de la persona que la emite. No tiene condición de plazo o vigencia.
- ✓ Referencias bancarias, firmadas y selladas por el banco emisor. Es válida la referencia del BDV. No tiene condición de plazo, ni vigencia.
- ✓ Copia del título de propiedad de los activos declarados debidamente registrados, soporte de los vehículos que posea y en caso de reflejar acciones en empresas anexas copiar de documentos legales que lo avalen.
- ✓ Flujo de inversión por la vigencia del crédito. (Firmado por el cliente).
- ✓ Carta de autorización para la consulta de datos de los accionistas, fiadores, representantes legales de la empresa solicitante.
- ✓ En caso de ser cooperativa, debe anexar constancia emitida por la SUNACOO.
- ✓ Acta de la Junta Directiva, donde acuerdan contratar el préstamo y constituir las

garantías. (En caso que aplique).

Tipos de garantías:

Fianza Persona Jurídica:

- ✓ Copia del RIF vigente y legible de la empresa, de (los) representante(s) legal(es) y/o accionistas y cónyuge(s) de (los) representante (s) legal(es) y/o accionistas con indicación de la dirección.
- ✓ Copia de la cédula de identidad o pasaporte vigente y legible de (los) representante(s) legal(es) y/o accionistas, apoderado(s) y cónyuge(s) de (los) representante (s) legal(es) y/o accionistas.
- ✓ Acta Constitutiva de la empresa, con sus modificaciones, estatutos vigentes incluyendo la Junta Directiva, aumentos de capital, cambios de denominación, entre otros.
- ✓ En caso de que la empresa solicitante sea una compañía extranjera deberá entregar los documentos debidamente legalizados y traducidos al idioma castellano por intérprete público. Balance general y estado de ganancias y pérdidas a la fecha del cierre según estatutos, correspondientes a los últimos tres (3) cierres económicos. Si la empresa tiene menos de ese tiempo de estar operando, deberá presentar el estado financiero de los ejercicios que posea). Si el crédito es mayor a 4.000 U.T. estos deben venir auditados por contadores públicos en ejercicio independiente de su profesión y si el crédito es menor a 4.000 U.T. puede venir firmado por un contador técnico, licenciado en administración o economista. Nota: los estados financieros no podrán ser elaborados ni firmados por el comisario de la empresa. (En caso de poseerlo).
- ✓ Balance de comprobación, con una antigüedad no mayor a tres (3) meses firmado por un contador público colegiado, si el crédito es menor a 4.000 U.T. puede venir firmado y auditado por un contador técnico, licenciado en administración o economista. Adicionalmente debe ser firmado por el cliente.
- ✓ Balance personal de (los) solicitante (s), con una antigüedad no mayor a un (1) año. Si el crédito es mayor a 8.000 U.T. debe venir avalado y auditado por contador público en ejercicio independiente de su profesión y si el crédito es menor a 8.000 U.T. puede venir firmado y visado por un contador técnico, licenciado en administración o economista.
- ✓ Certificación de ingresos de (los) solicitante (s), con una antigüedad no mayor a tres (3) meses. Si el crédito es mayor a 8.000 U.T. debe venir avalado por un contador público colegiado y si el crédito es menor a 8.000 U.T. puede venir firmado por un contador técnico, licenciado en administración o economista.
- ✓ Últimos tres (3) estados de cuenta bancarios sellados y firmados por el banco emisor. (en caso de poseerlas).
- ✓ Copia de las tres (3) últimas declaraciones del Impuesto Sobre La Renta (ISLR) con su respectivo certificado electrónico de recepción por Internet. Si la empresa tiene menos de ese tiempo de estar operando, deberá presentar la declaración ISLR de los ejercicios que posea.
- ✓ Referencias comerciales. Deben estar relacionadas a la actividad que realiza y contener: Rif, número telefónico (local), dirección del comercio y nombre legible de la persona que la emite. No tiene condición de plazo o vigencia.
- ✓ Referencias bancarias, firmadas y selladas por el banco emisor. Es válida la referencia del BDV. No tiene condición de plazo, ni vigencia.
- ✓ Copia del título de propiedad de los activos declarados debidamente registrados, soporte

de los vehículos que posea y en caso de reflejar acciones en empresas anexar copia de documentos legales que lo avalen.

- ✓ Flujo de inversión por la vigencia del crédito. (Firmado por el cliente).
- ✓ Carta de autorización para la consulta de datos de los accionistas, fiadores, representantes legales de la empresa solicitante.
- ✓ En caso de ser cooperativa, debe anexar constancia emitida por la SUNACOOOP.
- ✓ Acta de la Junta Directiva, donde acuerdan contratar el préstamo y constituir las garantías. (En caso que aplique).

#### Hipoteca Inmobiliaria:

- ✓ Copia legible del título de propiedad debidamente registrado.
- ✓ Certificación de gravámenes de los últimos diez (10) años vigente (no mayor de un mes de emitida a la fecha de otorgamiento del crédito).
- ✓ Avalúo no mayor a seis (6) meses certificado por el banco, realizado por un perito evaluador debidamente inscrito en el registro de peritos de la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (SUDEBAN).
- ✓ Póliza de seguro vigente (incendio, terremoto e inundaciones) a favor del Banco de Venezuela. (Imprescindible para la liquidación).
- ✓ Copia del título supletorio de las bienhechurías (si no están contenidas dentro del documento de propiedad).
- ✓ Copia de Cédula Catastral vigente, emitida por el organismo competente (obligatoria para la documentación del crédito) (Disposición del Servicio Autónomo de Registros y Notarías - Saren)

#### Hipoteca Mobiliaria:

- ✓ Título de propiedad del bien mueble, copia del documento debidamente autenticado o copia de la(s) factura(s) que demuestren la propiedad del bien a dar en garantía (imprescindible para la documentación del crédito).
- ✓ Póliza de seguro vigente (incendio, terremoto e inundaciones) a favor del Banco de Venezuela (imprescindible para la liquidación).
- ✓ Avalúo realizado por un perito independiente certificado por el Banco, debidamente inscrito en el registro de peritos evaluadores llevado por la Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario (Sudeban) con una antigüedad no mayor a seis (6) meses (en caso de que aplique).

#### Títulos Valores:

- ✓ Fotocopia del anverso y reverso del instrumento correspondiente o certificación de custodia que identifique claramente los datos del título, custodio y titular o propietario, pudiendo ser: Stand by (para el caso de Stand By debe ser en original y visado por la Gerencia Legal Productos y Servicios Bancarios) o certificado de depósito.
- ✓ Autorización de parte de la Unidad de Riesgo de Mercado indicando monto y plazo (recaudo interno) (ejemplo: bonos, acciones y certificados).

#### Bienes Muebles:

- ✓ Copia de la factura de compra o declaración de propiedad del bien debidamente autenticada.
- ✓ Declaración jurada indicando que los bienes se encuentran libres de gravamen oó reserva de dominio. (En caso de que aplique).
- ✓ Póliza de seguro vigente, de ser el caso, a favor del Banco de Venezuela (indispensable para la liquidación).
- ✓ Fotocopia del certificado de depósito.
- ✓ Fotocopia del bono de prenda.

Póliza:

- ✓ A favor del Banco de Venezuela como beneficiario preferencial.

Recaudos Específicos:

- ✓ Constancia de factibilidad Socio técnica o Conformidad Turística otorgada por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo. (MINTUR).
- ✓ Conformidad de Uso Turístico otorgada por el MINTUR.
- ✓ Constancia de Registro Turístico Nacional (RTN) actualizada, otorgada por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo. (MINTUR).
- ✓ Solvencia de pago emitida por el Instituto Nacional de Turismo. (INATUR).
- ✓ Licencia de turismo emitida por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo. (MINTUR).
- ✓ Licencia de Transporte Turístico, Terrestre, Aéreo y Acuático por el Ministerio del Poder Popular para el Turismo. (MINTUR).Estudio económico y de mercado.
- ✓ Curriculum Vitae del promotor.
- ✓ Curriculum vitae y carta de aceptación del ingeniero residente.
- ✓ Constancia de cumplimiento de variables urbanas y fundamentales (permiso de construcción).
- ✓ Constancia de capacidad de suministro de servicios de agua, cloacas electricidad, expedida por las autoridades competentes.
- ✓ Presupuesto de obra global y detallado por partidas.
- ✓ Cronograma de ejecución de obras en Bolívars.
- ✓ Flujo de inversión con sus respectivas premisas.
- ✓ Estudio de suelos.
- ✓ Memoria descriptiva.
- ✓ Planos aprobados, firmados y sellados por las autoridades competentes (urbanismo y construcción) e indicar área a hipotecar, definida mediante un plano o poligonal.
- ✓ Acreditación técnica de estudio de impacto ambiental.
- ✓ Informe de factibilidad técnica, efectuado por un Ingeniero Inspector proporcionado por el Banco de Venezuela cuyo costo será asumido por el cliente. Debe ser realizado una vez que se le indique la viabilidad del proyecto, sin que esto implique la aprobación del crédito, la vigencia no podrá exceder a dos (2) meses contados a partir de la fecha que se le indico la viabilidad del proyecto.
- ✓ Avalúo del inmueble a adquirir certificado por el Banco de Venezuela.
- ✓ Factura Proforma, en el caso de bienes inmuebles anexar documento de opción compra - venta o carta de intención de compra.

- ✓ En caso de remodelación anexar presupuesto con los datos completos, nombre, RIF, fechas, dirección, números telefónicos.